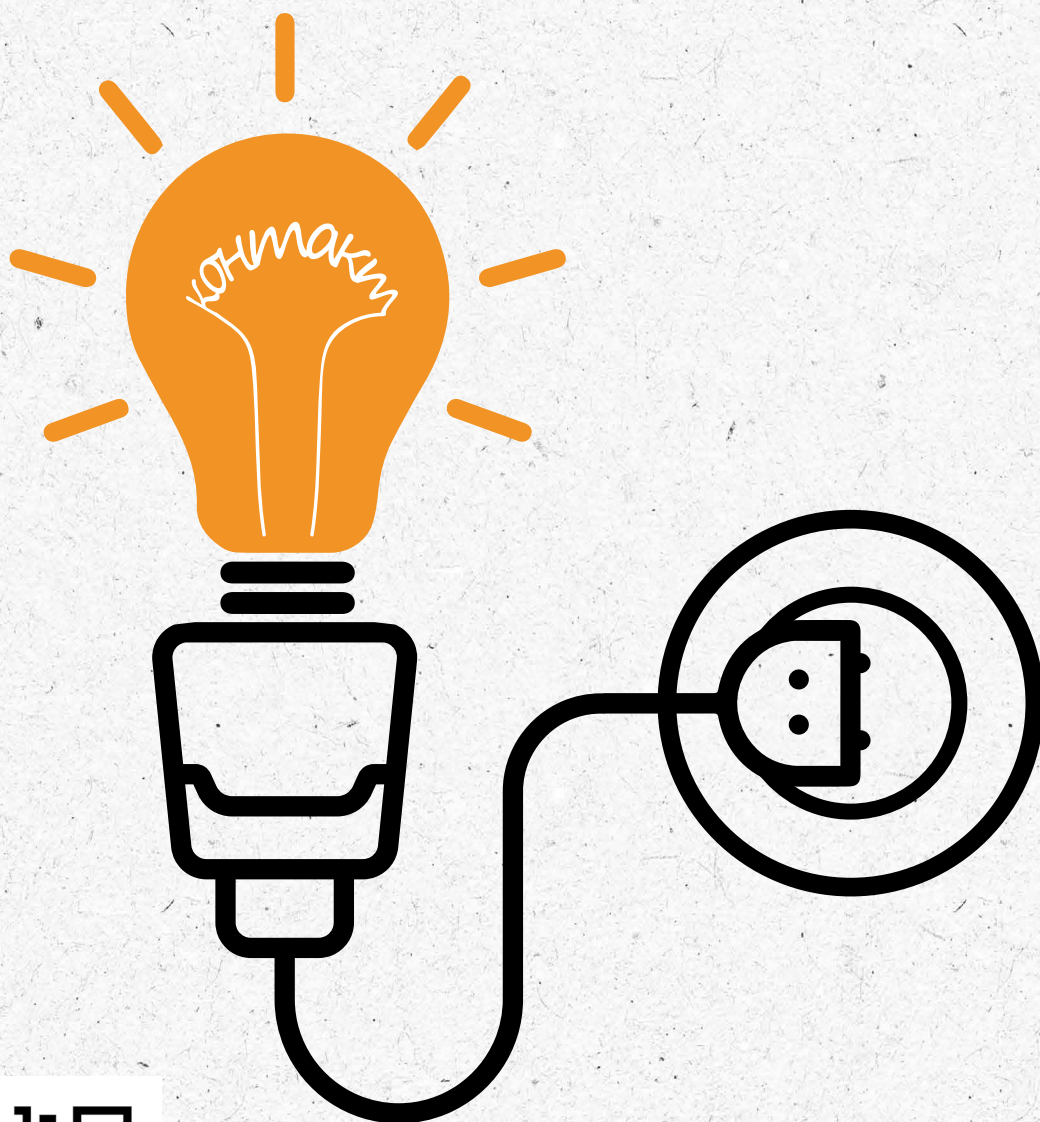


ДАЙДЖЕСТ АКАДЕМИИ РОСАТОМА

SAPIENS

ЛЮДИ. РАЗВИТИЕ. КАРЬЕРА



Почему люди стали
разговаривать?

Будь **в контакте!**

№ 23, АПРЕЛЬ 2020

СОДЕРЖАНИЕ

▶ НОМО COMMUNICANS — ЧЕЛОВЕК ОБЩАЮЩИЙСЯ	4
▶ ОРИЕНТИР — «ГОЛОС КЛИЕНТА»	6
▶ ЖИЗНЬ СО СМАРТФОНОМ	7
▶ ТРУДНОСТИ ПЕРЕВОДА	8
▶ ГИБКОСТЬ УМА	9
▶ КОНТАКТ ДЛЯ РАЗВИТИЯ	10
▶ УСПЕХ — ДЕЛО КОМАНДНОЕ	11
▶ КОММУНИКАЦИЯ КАК АНТИДОТ МАНИПУЛЯЦИИ	12

МАТЕРИАЛЫ ВКЛАДКИ

▶ РАЗВИТИЕ ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ	14
▶ ЦИФРОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ И КУЛЬТУРА	15
▶ GLOBAL PROFESSIONALS	16
▶ КАРАКУРИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ИНЖЕНЕРНОГО МЫШЛЕНИЯ	17
▶ МЕНТОРИНГ И R-МЕНТОРИНГ	18
▶ ЭКОСИСТЕМА РАЗВИТИЯ РАБОЧИХ И ИНЖЕНЕРНЫХ КАДРОВ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДИК WORLDSKILLS	19
▶ ПРОПАРТНЕРСТВО	20
▶ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ	21
▶ НАУЧНЫЕ ШКОЛЫ	22
▶ ШКОЛА РУКОВОДИТЕЛЕЙ	23
▶ РАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОГО ПОВЕДЕНИЯ	24
▶ ГУМАНИТАРНЫЙ ТРЕК	25
▶ НОВЫЕ ПРОДУКТЫ РОСАТОМА	26
▶ РОСАТОМ ДЛЯ РОСАТОМА	27

▶ РАДОСТЬ КОНТАКТА НА ПРЕДЕЛЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ	29
▶ НАУКА В КОНТАКТЕ	30
▶ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ БЛИЦ: «КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ РУКОВОДИТЕЛЬ?»	32
▶ ПОЧЕМУ МЫ РИСКУЕМ?	34
▶ СОЮЗ ИСКУССТВА И БИЗНЕСА	35
▶ ПЯТЬ ОТЛИЧИЙ ИННОВАТОРА	36
▶ ЧТОБЫ ВАС УСЛЫШАЛИ, НУЖНО ЗВУЧАТЬ	37
▶ ШЕСТЬ ВАЖНЫХ ПРИЧИН ПРОКАЧАТЬ МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ	38
▶ КНИГИ И ФИЛЬМЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ИНТЕЛЛЕКТА	39



Дорогие коллеги!

В этом номере SAPIENS мы поговорим о контактах.

Мы контактируем с людьми постоянно и прерываемся только на сон. Сколько контактов у вас было за сегодня и с кем? Сосчитайте СМС-сообщения, письма по электронной почте, телефонные звонки, разговоры на работе, дома, в спорт-клубе, в транспорте... «Ведомости» пишут*, что, по данным McKinsey Global Institute, работники в среднем тратят 13 часов в неделю, или 28% рабочего времени, на общение по электронной почте. И приводят пример британской компании International Power, которая в борьбе с потоком писем стала применять метод бережливого производства и объявила борьбу с перепроизводством и браком, то есть с ненужными или бесполезными сообщениями, плодящими все новые письма. «...Руководители выработали простые правила: не отправлять писем без острой необходимости, сводить к минимуму число адресатов и правильно выбирать способ связи, отвечающий поставленной задаче, то есть часть проблем решать по телефону или лично». В итоге за год компания сэкономила 10 400 часов и повысила эффективность.

Действительно, количество контактов очень большое. Когда их десятки за день, удерживать их качество трудно, и нас может настигнуть «коммуникативная неудача». По понятным причинам она чаще настигает нас в переписке, когда мы не видим лица своего собеседника, не слышим его голоса, не чувствуем эмоций и настроения. Читатель воспринимает письмо в соответствии со своим настроением, взглядами на жизнь, психологическими особенностями. Люди торопятся, перегружены и могут неверно «считать» наш посыл. Так иногда на пустом месте возникают непонимание и обиды.

Однако не только переписка таит в себе коммуникационные ловушки, их достаточно много и при личном общении. Люди сознательно или бессознательно манипулируют, не могут четко и доступно донести суть своих посланий, по-разному воспринимают значение одних и тех же слов.

К счастью, есть набор приемов, как поддержать качество своих контактов. В дополнение к статьям номера мы подготовили вкладку с подборкой курсов Корпоративной Академии Росатома, которые помогают развивать межличностный интеллект и повышать качество наших контактов.

Желаю вам приятного чтения и конструктивного общения!

Юлия Ужакина,
генеральный директор
Корпоративной Академии Росатома

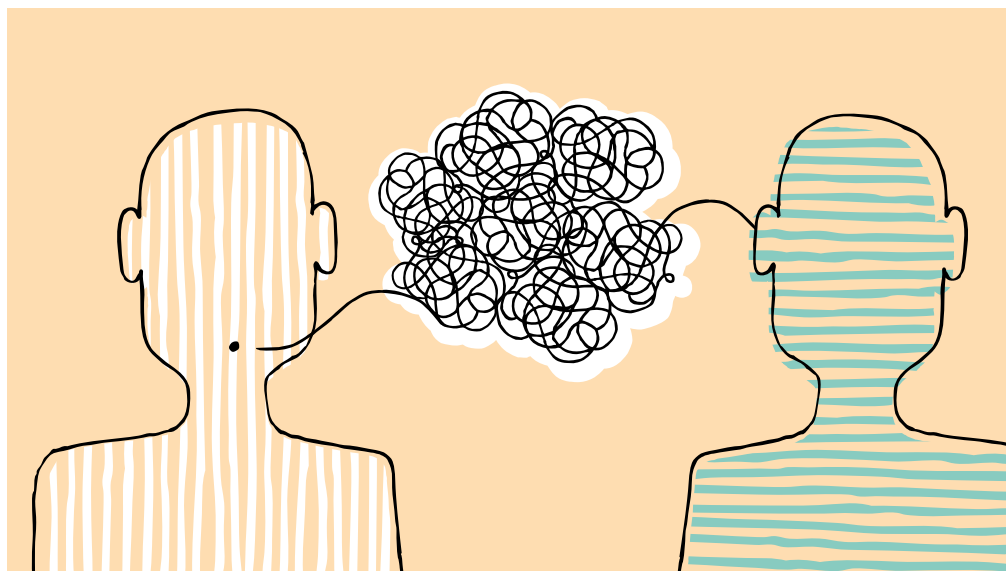
* Потоки электронных писем стали бичом офисной жизни. Ведомости, 21.07.2015.

НОМО COMMUNICANS — ЧЕЛОВЕК ОБЩАЮЩИЙСЯ

Потребность в общении, в межличностном контакте интеллектов относится к числу основных потребностей человека. Общение — необходимое условие его нормального развития как члена общества, как личности, залог духовного и физического здоровья, способ познания других людей и самого себя. В истории есть примеры, когда человек, оставшийся по каким-либо причинам в полном одиночестве, утрачивал даже способность разговаривать. А совместная деятельность — одна из форм общения. Пусть эта форма в живом мире далеко и не уникальна, но именно совместная деятельность во многом помогла нашим далеким предкам научиться общаться, более того — выжить и утвердиться даже в противостоянии с физически более сильными и более приспособленными животными.

«Умение общаться с людьми — такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире».

Дж. Рокфеллер



ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КОНТАКТ

Обязательный атрибут успешного общения людей — психологический контакт, который представляет собой результат прочно установившегося состояния взаимопонимания, доверия и деловой активности. Это отношения, которые характеризуются желанием и готовностью собеседников участвовать в общении друг с другом.

Психологический контакт подвержен изменениям в процессе общения. Установить психологический контакт — значит вызвать у собеседника симпатию по отношению к себе или, по меньшей мере, не вызвать у него антипатию. Психологический контакт — это предпосылка для развития дальнейших отношений.

Согласно социально-психологической модели общения, структура психологического контакта состоит из трех частей:

• Перцептивный аспект

Предполагает восприятие и понимание людьми друг друга в процессе психологического контакта: здесь большую роль играют особенности внешнего вида и поведения контактирующих.

• Коммуникативный аспект

Включает обмен информацией между контактирующими личностями и представлен вербальными (словесными, речевыми) и невербальными (бессловесными — жесты, мимика и т. д.) средствами общения.

• Интерактивный аспект

Представляет собой процесс взаимодействия и взаимовлияния между контактирующими.

Оптимальный психологический контакт предполагает: на перцептивном уровне — эмоциональное расположение контактирующих друг к другу; на коммуникативном уровне — согласие контактирующих друг с другом; на интерактивном уровне — нахождение общих и совпадающих интересов.

ПЕРЕДАЧА ИНФОРМАЦИИ КАК КУЛЬТУРНАЯ ПРОБЛЕМА

Итак, психологический контакт установлен, но результат общения не оправдывает наши ожидания. Почему общение может быть успешным или, наоборот, неуспешным? Зачастую мы ошибочно думаем, что для контакта достаточно лишь говорить с собеседником на одном языке и иметь взаимное желание общаться. Но это не совсем так. **Юрий Лотман**, основатель отечественной семиотики — науки о коммуникативных системах и знаках, используемых в процессе общения, утверждал, что любая коммуникация — это всегда перевод разной степени точности с одного языка на другой: с языка моего «я» на язык твоего «ты». Как это понять? По мнению ученого, коды адресанта (того, кто адресует послание) и адресата (того, кому предназначено послание) в силу разных причин всегда разные. Эта разность создает в процессе общения «шумовые помехи».

Сама возможность перевода обусловлена тем, что коды обоих участников коммуникации образуют пересекающиеся множества — общее семантическое поле, внутри которого реализуется процесс понимания. И чем это поле больше, тем больше вероятность, что послание дойдет до цели с минимальным искажением. Иными словами, если человек хочет быть понятым адресатом как можно более точно, он должен максимально понятно говорить на языке последнего. Это как раз то, что мы имеем в виду, говоря о межличностном интеллекте, то есть умении эффективно коммуницировать с большим количеством представителей разных культурных и социальных групп.

МЕЖКУЛЬТУРНЫЙ ДИАЛОГ

Существует гипотеза, что неандертальцы исчезли с лица Земли из-за недостаточно развитой способности к общению. До сих пор ведутся споры, обладали ли эти представители другого человеческого рода навыками речевого взаимодействия. И хотя недавние исследования позволили обнаружить в ДНК неандертальца ген, отвечающий за речь, спор все еще остается открытым. Сторонники «немой» теории указывают на тот факт, что эти первые поселенцы Европы не оставили после себя никаких свидетельств о способности к творческим действиям. Например, наскальных рисунков, говорящих о наличии образного мышления, а стало быть, возможности общаться на абстрактном уровне. Есть мнение, что перед угрозой наступления ледникового периода неандертальцы, в отличие от наших предков — *homo sapiens*, не сумели организовать, а неспособность к межкультурному общению не позволила им перенять чужой опыт.

В современном мультикультурном обществе успешное межкультурное взаимодействие — одно из условий эффективности как государственной международной политики, так и бизнеса. И если общение между носителями одного и того же культурного кода уже предполагает наличие обязательных «шумовых помех», то в случае разных культурных кодов уровень таких помех усиливается. Как сделать так, чтобы общение принесло желаемый результат? Специалисты считают, что для успешной реализации профессиональной межкультурной коммуникации необходимо соблюдать ряд принципов*.

В современном мультикультурном обществе успешное межкультурное взаимодействие — одно из условий эффективности как государственной международной политики, так и бизнеса.

• Кооперация

Принцип предусматривает достижение взаимовыгодного сотрудничества коммуникативными средствами. Реализация этого принципа приносит наибольшую результативность в случае, если им руководствуются оба партнера по межкультурному диалогу, осуществляемому в доброжелательной обстановке, в положительном психологическом климате.

• Ненанесение ущерба третьей стороне в двусторонней коммуникации

Крупные корпорации часто связаны не только двусторонними, но и многосторонними международными договорами. Это следует иметь в виду участникам деловых переговоров как на этапе подготовки к ним, так и во время самих переговоров. Одним из важнейших условий результативности межкультурного диалога является однозначность формулировок в итоговом соглашении, чтобы исключить двусмысленное толкование и риск затронуть интересы третьей стороны.

• Языковая политкорректность

Политическая корректность языка выражается в стремлении избегать слов и выражений, которые могут задеть чувства и достоинства индивидуума, ущемить его человеческие права в результате языковой бестактности.

• Толерантность

Толерантность — это способность индивида без возражений воспринять отличающиеся от его собственных особенностей характеристики других индивидов. Сюда относится уважение к представителям иных культур, иным правилам речевого поведения, самовыражения, образа мысли и поступков.

• Самоуважение

Самоуважение в профессиональной межкультурной коммуникации стоит понимать так. Участник международного диалога — это не в последнюю очередь транслятор культурных цен-

ностей своего государства. Реализация принципа самоуважения обеспечивает равноправную профессиональную межкультурную коммуникацию.


• Стремление к взаимопониманию

Обоюдная готовность к взаимопониманию сводит к минимуму вероятность недопонимания, сбоев в межкультурном диалоге.

• Выбор языка для профессиональной межкультурной коммуникации

Вопрос о языке, на котором реализуется межкультурная коммуникация, имеет существенное значение для сохранения объективной равноправности ее участников. Обе стороны должны иметь право консенсусом определить язык, на котором будет осуществлена встреча и другие формы профессиональной межкультурной коммуникации. Реализация принципа выбора рабочего языка обеспечивает демократический стиль отношения, повышает качество и уровень взаимопонимания в профессиональной межкультурной коммуникации, потому что участниками общения выбирается только тот язык, каким они владеют лучше.

ВМЕСТО ЭПИЛОГА

Человек, личность, индивидуальность по одному из определений — это неповторимая повторяемость общества. Современный человек — еще большая повторяемость этого общества. Вследствие гигантской зависимости от результатов общего труда, все более увеличивающегося объема знаний и информации, развития технологий. В этих условиях роль общения, как и значение совместной деятельности, только увеличиваются. Это — аксиома. 

* Барышников Н. В. Основы профессиональной межкультурной коммуникации. М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2013.



Татьяна Терентьева,
директор по персоналу
Госкорпорации «Росатом»

Зачем нам клиентоцентричность?

На сегодняшний день, клиентоцентричность — это стратегический акцент глобальных лидеров рынка.

- **Стратегия EDF:**
«Активное развитие клиентских сервисов и ставка в развитии на безуглеродные технологии»
- **Стратегия компании CNNC:**
«Расширение сети деятельности за пределы атомных технологий и повышение клиентоориентированности»
- **Стратегия ENGIE:**
«Фокус на безуглеродную генерацию, интегрированные умные сети и клиентские сервисы»

Во всех этих стратегиях фигурирует **КЛИЕНТ** или сервисы для клиента. И мы как глобальная компания подхватываем этот тренд. Будущее Росатома будет зависеть от того, насколько мы вместе с вами научимся слышать наших клиентов, понимать их потребности, соответствовать их ожиданиям.

Клиентоцентричность сокращает и уменьшает все плохие для бизнеса показатели (количество жалоб, бюджет на продвижение, текучесть персонала, «наезды» прессы, общественных организаций и блогеров), а все хорошие — повышает и улучшает (лояльность клиентов, позитивный настрой и боевой дух сотрудников, обстановку в компании, производительность, долю рынка и прибыль).

ОРИЕНТИР — «ГОЛОС КЛИЕНТА»

В апреле 2019 года на конференции руководителей Росатома было сформулировано видение Росатома-2030, включающее в себя 5 пунктов, в числе которых клиентоцентричность. Чем отличается клиентоцентричность от клиентоориентированности? Как нам начать прививать ориентацию на клиента? А может, она у всех есть?

Для начала давайте разберемся с базовыми понятиями. В отрасли нет зафиксированного определения клиентоцентричности, поэтому я представляю свою интерпретацию этого понятия, основанную на изучении многих источников и бенчмарков.

Под клиентоориентированностью я понимаю характеристику поведения человека, а под клиентоцентричностью — стратегию ведения бизнеса, направленную на выстраивание не только отношений с клиентами, но и настройку процессов для клиента, изменение системы управления и установок сотрудников.

С чего начать?

Важный вопрос, которым вы должны задаться, — кто ваш клиент? Чем лучше вы понимаете, кто ваш клиент, тем лучше настройка на его потребности, тем лучше вы работаете для него. Клиенты могут быть внутренние (сотрудники и акционеры) и внешние (покупатели, кандидаты, бывшие сотрудники, бизнес-партнеры, поставщики, инвесторы, конкуренты, общественность, государство и др.).

Спросите у клиента, что для него важно при взаимодействии с вами? Какие ожидания есть, потребности?

Собрав «Голос клиента», вам будет понятно, на чем необходимо сконцентрировать свои усилия, чтобы обе стороны были довольны.

Мой опыт

Мои клиенты как директора по персоналу — это вы, сотрудники Росатома. Спрашивая постоянно сотрудников Росатома, я понимаю, что для многих важно: скорость, возможность для роста и развития, простота получения информации и общения.

- Запустили проект по созданию личного кабинета работника, где будут доступны все кадровые сервисы.

- Развиваем платформу для раскрытия талантов **rosatomtalents.team**, где собраны идеи и решения, полезные материалы для саморазвития и самообучения.

Для этого мы:

- Разработали мобильное приложение «РЕКОРД mobile», которое дает возможность обучать в режиме 24/7. В нем доступны все дистанционные курсы обучения, и пул курсов будет постоянно увеличиваться.

- Создаем единое коммуникационное пространство. Его прототипом стали социальные сети. Здесь вы сможете общаться, получать новости, участвовать в проектной работе. 📍



Для iOS



Для Android

Скачать приложение «РЕКОРД mobile»

ЖИЗНЬ СО СМАРТФОНОМ

Расскажи! Мне так интересно!

Всего за пару десятилетий гаджеты кардинально изменили поведенческие паттерны человека и его коммуникативные навыки, стерли привычные понятия границ личного, и даже общение между близкими людьми все чаще перемещается в виртуальное пространство.

Да, к сожалению, это факт. Люди разучились общаться вживую. А есть какая-то статистика по этому вопросу?

Печатает...

СЕГОДНЯ ТОЛЬКО **8%** ВЛАДЕЛЬЦЕВ СМАРТФОНОВ

ПРИМЕНЯЮТ ИХ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ДЛЯ ТЕЛЕФОННЫХ ЗВОНКОВ И ОТПРАВКИ СМС. ОСТАЛЬНЫЕ В ТОЙ ИЛИ ИНОЙ МЕРЕ ИСПОЛЬЗУЮТ И ДРУГИЕ ВОЗМОЖНОСТИ, КОТОРЫЕ ПРЕДОСТАВЛЯЮТ НАМ ЭТИ УМНЫЕ УСТРОЙСТВА.

Настало время, когда «лучший друг человека» уже не собака. И даже не управдом. Огромное количество людей большую часть жизни проводят со смартфоном или планшетом в руках. Именно к ним, согласно проведенному в 15 странах исследованию «Лаборатории Касперского», проснувшись утром, первым делом тянутся 42% пользователей. Гаджеты стали для нас друзьями, советчиками, персональными помощниками и источниками информации. Современные устройства, собранные по принципу «все в одном», заменили человеку компьютер, магнитофон, плеер, фотоаппарат, книги и даже банковскую карту. Благодаря навигационным системам и различным сервисам — от такси до каршеринга — они существенно упростили наше перемещение в пространстве. И именно гаджеты стали основным

коммуникатором, с помощью которого человек все больше осуществляет контакт с внешним миром — как виртуальным, так и с другими людьми.

Смартфоны и планшеты перекроили представления и о личном пространстве. Если в большинстве культур ощущение дискомфорта начинается, когда незнакомец подходит к человеку на расстояние ближе 50–80 см, то в виртуальном мире расстояния просто не существуют. Поэтому гаджеты зачастую просто уничтожают границы личного. Умные устройства оставляют человеку все меньше шансов «спрятаться»: если в эпоху стационарных телефонов всегда можно было сослаться на то, что тебя не было дома, что поблизости не было телефона-автомата или не нашлось монетки для звонка, то человек со смартфоном находится на связи практически всегда. И даже когда он отключен от сети, отследить его местонахождение можно с помощью специальных приложений.

Впрочем, как отмечают исследователи, владельцы смартфонов в своей массе и не стремятся «прятаться» — иначе они не покупали бы такие устройства. Более того, зачастую люди ведут себя более раскрепощенно и на всевозможных платформах готовы рассказывать — и показывать — подробности своей личной жизни, делиться самыми сокровенными мыслями и тайнами, чего никогда не сделали бы при живом общении с другими людьми.

А еще гаджеты вывели уровень коммуникаций и их скорость на очередной принципиально новый уровень. Прежде людям были доступны бумажные письма, ответа на которые приходилось ждать дни, а то и недели. Потом появились телеграммы (не путать с приложением Telegram!) и обычный телефон, у которых также была масса недостатков. Вспомним хотя бы телефонные переговоры на почтамтах. Сегодня же современные устройства позволяют выйти на связь с нужным человеком одинаково легко и быстро, будь он в соседнем доме или за тысячи километров, помогают пользователю чувствовать себя гораздо ближе к семье и друзьям — в любое время поговорить с ними, обменяться

новостями, попросить совета или помощи. При этом, используя видеочаты, можно пообщаться и визуально, что еще относительно недавно казалось фантастикой.

Вместе со всеми плюсами мы, конечно же, получили и минусы: вспомните ваши ощущения, когда случайно забыли где-то свой смартфон — он как будто бы стал частью вас и без этого устройства вы чувствуете себя не в своей тарелке. Такое «срастание» человека с техникой привело к различным побочным последствиям — от синдрома фантомного звонка до реальной интернет-зависимости, проблем с позвоночником и зрением. Бороться с глобальной «гаджетизацией» бессмысленно — мы все понимаем, что за мобильными технологиями будущее, но вот знать меру все же нужно. Например, ученые настойчиво рекомендуют перестать пользоваться смартфонами и планшетами хотя бы за 2 часа до сна, чтобы не стать жертвой бессонницы и давать возможность мозгу качественно отдохнуть. **Выбор всегда за нами:** человек для гаджета или гаджет для человека. ❏

В тему: интервью Тимура Бекмамбетова о новом киноязыке screenlife — жанре, где все события в жизни героев показываются через экраны их гаджетов.



Выступление научного руководителя Лаборатории нейронаук и поведения человека Сбербанка Андрея Курпатова «От Гутенберга — к Цукербергу: как смартфоны делают нас глупее».



ТРУДНОСТИ ПЕРЕВОДА



Близкое знакомство с другой страной способно нас изменить. Мы впитываем культуру и мировоззрение гостеприимных хозяев, не обходясь и без «трудностей перевода». И общаясь с представителями этой страны, мы должны учитывать их обычаи. Это не понаслышке знает **Григорий Соснин**, вице-президент — директор проекта по сооружению АЭС «Эль-Дабаа» АО ИК «АСЭ» в Египте.

Григорий Иванович, вы возглавляете проект сооружения АЭС в Египте. Получается, одновременно живете сразу в двух странах?

Да, через неделю в понедельник вечером улетаю в Каир, в ночь на пятницу возвращаюсь в Москву. Мы сейчас находимся на начальной стадии сооружения АЭС, и многое приходится решать и делать именно в России. На стадии активного строительства, скорее всего, буду проводить больше времени на площадке в Египте.

Жизнь на две страны накладывает какой-то отпечаток? Трудно ли было находить контакт с египтянами, научиться понимать и принимать их менталитет?

Во-первых, при моем графике дорога отнимает много сил и времени, и я стал еще внимательнее относиться к эффективному использованию этих ресурсов. Например, 4 часа в самолете — хорошая возможность поработать за компьютером.

” При контакте людей разных национальностей важно движение навстречу с обеих сторон.

Во-вторых, для меня новый смысл приобрела клиентоцентричность, которая является одним из важных приоритетов Росатома. И на некоторые моменты, естественно, пришлось взглянуть по-новому.

Безусловно, сам Египет оказывает на меня влияние. Это арабская страна, совершенно другой культурный код, множество нюансов. Здесь ты не можешь диктовать свои правила, тебе приходится принимать местные. Один из примеров: для египтян форма общения важнее содержания, хоть и последнее

тоже важно. Длинные приветственные речи, завуалированные отказы, где слово «нет» нужно уметь читать где-то далеко между строк. Когда я впервые пришел на большое совещание, его председатель заготовил входную речь на 10 минут. Примерно в середине я понял, что от меня необходим ответ-приветствие, и судорожно начал писать план. С тех пор знаю, что к каждому совещанию нужно иметь тезисы, быть готовым, что в начале диалога потребуются сказать собеседнику что-то уважительное, дать понять, что осознаешь важность его заслуг. Вообще в Египте любой разговор похож на церемонию, в отличие от России, где можно сразу перейти к сути дела. Если поступишь так в Египте, то оскорбишь собеседника.

В-третьих, расширилось мое информационное поле. На одном из первых совещаний в Египте мне сказали, что рады приветствовать меня на моей второй родине. И с того момента я стал относиться к Египту именно как ко второй родине. И сейчас с удовольствием изучаю его историю и современные особенности.

Как приходится меняться для работы и управления людьми в новых условиях?

Меня как менеджера пребывание в Египте не изменило. У меня было несколько лозунгов, которые говорил годы назад и говорю сейчас. Например, «оценка любому действию — результат», «неважно, как ты попал в проблему — важно, как из нее выйдешь», «не бывает нерешаемых задач, бывает недостаточно ресурсов». Эти фразы хороши в любой стране.

При этом я, разумеется, отношусь с пониманием к менталитету местных жителей. Так, молитвы у них проходят по расписанию, поэтому ее время может наступить и в середине совещания. В следующем офисе обязательно выде-

лим комнату для этих целей. Другой пример: у египтян иное понимание времени и будущего. Одна из главных фраз, которую слышу на всех переговорах: «Все по воле Аллаха». И это уместный для переговоров ответ. Опоздать на совещание или задержаться на нем — здесь норма. Я вначале не понимал этих вещей, но уже привык. Также у египетских коллег другое понимание обязательств. Например, подписывать протоколы по итогам встречи не всегда удается, хотя для европейцев это нормальная практика. Египтяне дорожат своим словом, но, соответственно, у них другая цена подписи. В плане тех же юридических аспектов они очень педантичны. С подобными нюансами приходится мириться.

А вообще часто случаются «трудности перевода»?

С непривычными вещами сталкиваешься ежедневно: египтяне читают справа налево, у них по-другому звучат цифры, они иногда не понимают русских шуток, поторговаться на местном рынке — особое искусство и развлечение, а важные события принято отмечать сладостями. И это лишь несколько примеров.

И еще один момент. При контакте людей разных национальностей важно движение навстречу с обеих сторон. Поэтому, на мой взгляд, необходимо не только приспосабливаться к арабскому менталитету, но и нести в Египет культурный код нашей страны — России, и даже больше того, культурный код нашей компании — «Росатома». Сегодня мой египетский штат на 80% сформирован из людей, которым не знаком наш бренд и его смыслы. А в скором будущем количество персонала вырастет в разы. Увы, большинство сотрудников пока не до конца понимают, в какую компанию пришли. И видели бы вы, какой блеск появляется в их глазах, когда они лучше узнают «Росатом», его историю и ценности! Наша задача — сделать местных население поклонниками нашего бренда. **□**

9 ГИБКОСТЬ УМА

Догматичность суждений, нетерпимость к чужому мнению, узость мышления, неприятие новых идей... Закостенелые мыслительные модели способствуют созданию иллюзорного ощущения стабильности и предсказуемости, однако препятствуют развитию, толерантности и гибкому общению с людьми.

Мы, как губки, впитываем знания и навыки в первые годы жизни, просто чтобы выжить, считает физик и исследователь в области биомеханики **Моше Фельденкрайз**. Казалось бы, в молодости это свойство должно только усиливаться, ведь молодым присущи азарт и интерес ко всему новому.

Однако мышление многих уже в юности начинает костенеть, а кругозор сужается: к этому моменту наша индивидуальность сформирована, а все эффективные приемы достижения целей отшлифованы и не раз проверены на практике. Зачем изобретать велосипед, если и так все прекрасно работает? Но есть 20% людей*, кто умеет отказываться от старых привычек. Именно эти люди на протяжении всей взрослой жизни продолжают учиться и развиваться. Они считают креативность и гибкость ума необходимыми качествами, для того чтобы приспособиться и добиться успеха в современном мире. Как этому научиться? Мы подобрали несколько рекомендаций.

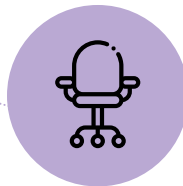
1.



Сменить обстановку

В некоторых японских компаниях принято периодически менять обстановку в офисах, пересаживать сотрудников, пусть даже в пределах одного помещения. Инженерные психологи находят этому объяснение: смена освещения, обновление мебели и, соответственно, положения тела человека на стуле или кресле, движение его рук, размещение по-другому оргтехники, папок с документами, книг, даже степлера позволяют по-новому воспринимать саму работу. Те действия, которые мы совершали автоматически, теперь требуют нашего осознанного включения, и мозг вынужден работать иначе.

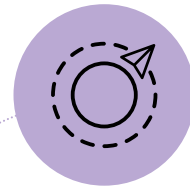
2.



Посидеть в чужом кресле

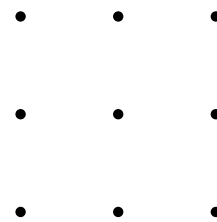
Выражение «засиделся на этом месте» иногда следует воспринимать дословно. Очень полезно меняться местами в буквальном смысле. Если руководитель хочет свежих идей от своих сотрудников, им просто необходима рокировка. Например, на время традиционной планерки уступить кому-то свое кресло, а самому сесть в кресло коллеги. На совещаниях, особенно в крупных компаниях, нередко бывает негласное правило — все рассказывается определенным образом из раза в раз. У каждого из сотрудников есть выработанный стиль поведения, закрепившееся за ним амплуа, из которого нелегко выйти. Когда человек физически покидает насиженное место, он словно снимает с себя роль и может иначе увидеть предмет обсуждения, высказать другую точку зрения, разделить взгляд коллеги, с которым еще вчера спорил.

3.



Выйти за границы шаблонов

Отличной иллюстрацией шаблонного мышления может служить визуальная задача «девяти точек». Посмотрите на рисунок:



С помощью ручки или карандаша, не отрывая их от бумаги, соедините четырьмя линиями все 9 точек, не проводя дважды по одной линии.

На рисунке мы видим только точки, но наш мозг нуждается в знакомой схеме и поэтому дорисовывает квадрат, и дальше автоматически действует в этих границах. Но в задаче нет никаких ограничений — мы создаем их сами. Выйти за рамки схемы — единственный способ найти нестандартное решение.

Великие изобретатели, инноваторы, дизайнеры, инженеры, предприниматели — это как раз те люди, которые научились преодолевать собственные шаблоны, видеть сквозь, через, под, вокруг и за пределами привычных границ.

* Feldenkrais, Moshe. Awareness Through Movement. San Francisco: Harper, 1991.

Решение задачи «девяти точек» на стр. 17.



Юлия Ужакина,
генеральный директор
Корпоративной Академии
Росатома

КОНТАКТ ДЛЯ РАЗВИТИЯ

Менторинг, в отличие, например, от тренинга, распространенной уже формы обучения и развития, не обладает богатой историей экспериментирования и обобщения опыта. Каждая пара «ментор – менти» пока скорее изобретает менторинг, находит правила взаимодействия, создает развивающее пространство.

Менторинг — это прежде всего отношения. То, что слабо формализуется и стандартизируется. А работает только тогда, когда отношения действительно сложились, а не разыгрываются как спектакль.

Менти обычно готовится ко встрече с ментором, формулирует, что он хочет от ментора, пишет вопросы, делает задания. Менторы обычно готовятся меньше и поэтому могут столкнуться с рядом неожиданностей, иногда неприятных.



Ментору важно выделять время для менторинга. Если точнее — включить менторинг в свои приоритеты, чтобы встречи с менти были так же важны, как и совещания. В противном случае встречи будут постоянно переноситься, времени будет «полчасика», и смысл останется нереализованным. Обычный способ определять важность по прямому влиянию на результат отбросит менторинг в конец списка дел. И если вы стали ментором, необходимо волевое решение о приоритетности этих встреч.



Менторинг требует от ментора быть всем своим вниманием в разговоре, во взаимодействии с менти, а не продолжать бесконечные внутренние диалоги о делах, которых и правда может быть много. «Ментальное отсутствие» ментора разрушает контакт очень быстро.



Подготовка к хорошей сессии для ментора сопоставима с подготовкой к лекции. Поднять свои записи с прошлой встречи, вспомнить, какое задание дал менти, самому ответить на поставленные вопросы. Иногда это непросто.



Менти может вызывать довольно сильные негативные эмоции. Например, раздражение. Это не значит, что не стоит продолжать работать. В этом раздражении много информации для самого ментора. Возможно, вы злитесь не на менти. Например, он задает неудобные для вас вопросы, на которые вы боитесь ответить даже самому себе.



Менти может в свою очередь не восхищаться ментором, испытывать раздражение. Не чувствовать и не выражать благодарности. И это тоже не мешает получать пользу от менторинга обеим сторонам.



Менти может быть настроен не на диалог, а на своеобразное интервью, когда он задает много вопросов и просто слушает. Интересного для обеих сторон разговора в таком случае не получится. Ментору тоже должно быть интересно.



Менторинг может стать возможностью осмыслить свой управленческий опыт, разложить уроки по полочкам. Просматривать свой опыт, отвечая на вопросы менти, значительно продуктивнее, чем думать самостоятельно. Кроме того, общение с менти может открыть вопросы, на которые пока нет ответов, своеобразные белые пятна на «территории» ментора. ☺

Именно таким образом менторинг становится способом научиться понимать себя и других.

В тему: об инструментах наставничества в обучении актеров — в интервью Константина Райкина.



УСПЕХ — ДЕЛО КОМАНДНОЕ

Считается, что успех многих известных компаний — это результат командной работы. Создание эффективной команды — одна из главных целей руководителей всех уровней в любой организации.

Чем отличается 10 «А» класс, сидящий на уроке физики, от того же 10 «А» на футбольном поле в игре против 10 «Б»? Что отличает группу людей, объединенных по какой-то причине, от настоящей команды? Ответ: наличие **общей цели**, принятой всеми ее членами.

Но одного наличия общей цели недостаточно. Лидеру команды нужно прилагать значительные усилия для того, чтобы цель была не только поставлена, но и воспринималась ее членами как своя собственная. Участники команды должны верить в реалистичность цели и понимать свою роль и требуемый вклад в ее достижение.

Чем в целом отличается команда?

	Коллектив	Команда
 Общая цель	Общие стратегические и оперативные цели (могут быть не разделяемы)	Разделяемые общие стратегические и оперативные цели. Общие смыслы деятельности
 Коммуникация	Предоставление информации по запросу	Инициативная коммуникация (постоянный обмен информацией, в том числе не имеющей шанса быть сразу взятой в работу). Часто «свой» язык, который не понимают окружающие
 Слушание	Активное (помогаем больше сказать, стараемся услышать мнение, отличное от своего)	Глубинное («читаем» между строк, внимательны к смыслам)
 Связи между людьми	Взаимозависимость . Участники чаще не заботятся о взаимосоилении	Взаимозависимость, взаимоуsilение . Часто — взаимозаменяемость
 Преобладающие роли	Функциональные (роли, связанные с организацией и контролем деятельности)	Функциональные (роли, связанные с организацией и контролем деятельности). Социальные (роли, связанные с заботой о состоянии и об отношениях людей)
 Преобладающие правила	Про процессы	Про людей
 Способ принятия решений	Индивидуальный (в соответствии с уровнем должности)	Командный (решения лидера не оспариваются)

Командная работа дает серьезные преимущества в создании уникальных продуктов и сервисов в условиях неопределенности и постоянно изменяющейся среды. Общая цель, стоящая перед командой, мотивирует ее членов продуктивнее решать рабочие конфликты. Задачи в командной среде выполняются быстрее за счет взаимовыручки, постоянного обмена информацией и поиска улучшений рабочих процессов.

Создание эффективной команды требует значительных усилий. Нужна ли команда для решения любых задач в организации? Нет. Эти усилия окупятся при необходимости совершить нечто прорывное, новое и нестандартное. В рутинной, повседневной деятельности достаточно хорошо настроить процессы и дать четкие инструкции.

При создании продуктивной команды есть множество тонкостей, и вот лишь некоторые из них:

• СОВЕТ № 1 •

Команды, состоящие из людей с разными качествами, зачастую оказываются успешнее однородных по составу команд. Придирчивые к качеству исполнители так же важны в команде, как и увлеченные генераторы идей. Лидеры, подбирающие в свою команду только похожих на себя людей, могут столкнуться с трудностями.

• СОВЕТ № 2 •

Следите за развитием команды и действуйте соответственно. В начале пути будьте лидером, помогайте преодолевать внутренние конфликты и объясняйте каждый шаг. Для сработавшей команды будьте защитником, устраняйте препятствия и мотивируйте ее членов.

• СОВЕТ № 3 •

Празднуйте локальные победы. Конечная цель может быть далеко, но всегда необходимо отмечать то, что команда действует правильно и движется в нужном направлении.

Наличие сплоченной команды может значительно повысить шансы на успех сложных проектов. Поэтому лидерские качества, навыки ситуационного руководства и четкий план действий при ее создании необходимы для любого руководителя. ▣



КОММУНИКАЦИЯ КАК АНТИДОТ МАНИПУЛЯЦИИ

Есть люди, которые способны действием или словом, а иногда даже одним взглядом внушить нам чувство вины, побудить нас что-то сделать или, напротив, не делать. Мы, словно бандерлоги перед Каа, теряем волю и послушно выполняем команды — иногда в ущерб себе. И это не волшебство, не магия, не гипноз, это один из способов коммуникации, далеко не лучший, конечно, — манипуляция. Что можно противопоставить, когда давят на твои чувства, пытаются манипулировать ими?

Замечено, что мы себя плохо чувствуем, если нас хитростью заставили сделать что-то против воли. Манипуляция не дает нам быть собой, нарушает самоидентификацию и целостность. «Неужели никто не может закончить этот отчет? Почему я одна все делаю в отделе?» — знакомая многим фраза, которую любят «вбрасывать» подчиненным некоторые начальники. И это не просто возмущение. Это попытка манипуляции. «Мы иногда не можем точно определить, что именно произошло не так. После манипуляции всегда остается такое неприятное чувство, которое напоминает кисель или туман», — объясняет ситуацию клинический психолог, специалист по транзактному анализу **Ирина Гросс**. — Потому что в этот момент нами управляет не осознанный выбор, а стыд, вина или страх».

Ведь можно было сказать подчиненным: «Помогите мне, пожалуйста, закончить отчет, вместе мы сделаем быстрее». Или договориться и распределить обязанности в отделе с самого начала, тогда не придется разгребать накопившийся снежный ком в последний момент. Один собирает данные с других отделов, другой — с поставщиков, третий готовит презентацию, четвертый сводит цифры из бухгалтерии и внешнего аудита. Но нередко мы не знаем других способов коммуникации, а этот принесли с собой из семьи, школы, прежнего коллектива. И мы транслируем привычные модели и в собственных личных отношениях, и в деловых коммуникациях.

Самый простой и эффективный антидот против манипуляций в коллективе — прямые коммуникации. Именно они сопутствуют нормальным, доверительным, честным партнерским отношениям как в личной сфере, так

и в рабочей. «Не советуйте другому, как ему поступать: это ему решать. Рассказывайте о своих чувствах, в этом вы единственный специалист: когда я вижу, что ты делаешь вот это, я переживаю или испытываю вот такую эмоцию», — предлагают эксперты.

Если собеседнику важно, чтобы вам было хорошо, он поменяет поведение. Но если он знает, как вы болезненно реагируете на его поведение, и при этом ничего не меняет, вопрос уже к вам: нужно ли продолжать отношения с таким человеком, который игнорирует ваше состояние, или не нужно.

У каждого из нас есть кнопка, на которую искусный манипулятор неожиданно нажимает, вызывая нужную ему реакцию. Кнопка «тщеславие», кнопка «честолюбие», кнопка «зависть», вина, стыд, страх. Все мы люди, и на эти кнопки — целенаправленно или неосознанно — нажимаем всякий раз, когда хотим добиться чего-то от других против их воли. Чем лучше мы знаем человека, тем точнее попадание. Вот почему самые болезненные «выстрелы» — от близких людей. Коварство манипулятора еще и в том, что он перекладывает ответственность за свои чувства на других: «Ты меня разозлила!» или «Ты меня обидел!».

Вряд ли мы сможем напрочь избавиться от скрытых игр, не надо строить иллюзий. Но что мы можем сделать точно, так это снизить их количество, постараться осознать, когда с нами ведут нечестные игры, и применить противоядие. И плюс — сами попробуем не использовать в общении это мерзкое оружие. ❧

4

признака неэкологических коммуникаций

от Ирины Гросс,

клинического психолога,
специалиста по транзактному
анализу.

1. После разговора или чужого действия вы испытываете неприятное вязкое ощущение, которое сложно определить. Кажется, произошло что-то важное, а вы не заметили.
2. Вы ощущаете себя в тупике, у вас как будто нет выбора.
3. Появляется чувство долга, обязанности поступить именно так. Вами движет отнюдь не искренний порыв или желание.
4. Ситуация остается непроясненной, вы видите ее двойственной или размытой. «Напустили туману» — точная метафора этого симптома.



**РАЗВИТИЕ
ДИЗАЙН-
МЫШЛЕНИЯ**

**ЦИФРОВЫЕ
КОМПЕТЕНЦИИ
И КУЛЬТУРА**

**GLOBAL
PROFESSIONALS**

**КАРАКУРИ
ДЛЯ РАЗВИТИЯ
ИНЖЕНЕРНОГО
МЫШЛЕНИЯ**

**НАУЧНЫЕ
ШКОЛЫ**

**МЕНТОРИНГ
И R-МЕНТОРИНГ**

ПРОПАРТНЕРСТВО

**ЭКОСИСТЕМА РАЗВИТИЯ
РАБОЧИХ И ИНЖЕНЕРНЫХ
КАДРОВ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ
МЕТОДИК WORLDSKILLS**

**ШКОЛА
РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ
КАДРОВЫЙ
РЕЗЕРВ**

**ГУМАНИТАРНЫЙ
ТРЕК**

**РАЗВИТИЕ
КУЛЬТУРЫ
БЕЗОПАСНОГО
ПОВЕДЕНИЯ**

**НОВЫЕ
ПРОДУКТЫ
РОСАТОМА**

**РОСАТОМ
ДЛЯ РОСАТОМА**



**АКАДЕМИЯ
РОСАТОМА**

ПРИЗЕР
МЕЖДУНАРОДНОЙ ПРЕМИИ
GLOBAL CCU AWARDS

2019

РАЗВИТИЕ ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ

Серия командных сессий, проходящих по определенному алгоритму, в результате которых команда создает или совершенствует продукт и услугу для клиента.

Процесс работы по методу дизайн-мышления позволяет создавать продукт, основанный не на представлениях о лучшем решении, а на том, что необходимо клиенту.

Дизайн-мышление генерирует решения для клиентов в различных сферах. Сейчас в Росатоме дизайн-мышление применяется в областях, связанных с хранением энергии, пространством для работы, обучением, а также обслуживанием клиентов — физических лиц.

ПРОЦЕСС СОСТОИТ ИЗ 7 ЭТАПОВ:



«Любой современной компании сегодня просто необходимо по-новому выстраивать модель взаимодействия с клиентами, так как очень быстро меняются требования и желания людей. У нас более 2 млн клиентов в четырех регионах страны. Именно их интересы находятся в центре всех бизнес-процессов. Важно четко понимать потребности клиента и видеть его путь взаимодействия с нами. И с первого шага нужно задать себе вопрос: а насколько

с нашей стороны мы готовы этот путь сделать максимально легким, чтобы клиент без труда решил любую задачу и сказал «спасибо»? Сегодня мы создаем клиентские сервисы, учитывая множество параметров. Но в первую очередь испытываем сервисы на себе, потом масштабируем локально — на уровне района или региона. Это дает возможность усовершенствовать сервис до момента его вывода на федеральный уровень».

Подробнее о программе/проекте:

Ульяна Раведовская, руководитель отдела методологии Академии Росатома, UYRavedovskaya@rosatom-academy.ru

ЦИФРОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ И КУЛЬТУРА

В Росатоме реализуется программа «Цифровые компетенции и культура», которая входит в стратегическую программу «Цифровой Росатом». Основным принципом программы — плавно менять культуру, сочетая развитие текущих сотрудников и привлечение новых.

ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РАЗРАБОТАНЫ У ВСЕХ КАТЕГОРИЙ ПЕРСОНАЛА:



Екатерина Солнцева,
директор по цифровизации
Госкорпорации «Росатом»:

«Развитие цифровых компетенций в Росатоме — один из важнейших факторов в формировании условий для обеспечения реализации задач Единой цифровой стратегии в отрасли. Сегодня требования к компетенциям сотрудников меняются с огромной скоростью, появляется множество новых должностей и специальностей, задача которых — осуществить циф-

ровую трансформацию компании. При этом важно помнить, что цифровой грамотностью должны обладать не только сотрудники, непосредственно вовлеченные в создание и развитие цифровых продуктов, но и все сотрудники отрасли, и программа «Цифровые компетенции и культура» активно способствует реализации этой объемной и важной задачи».

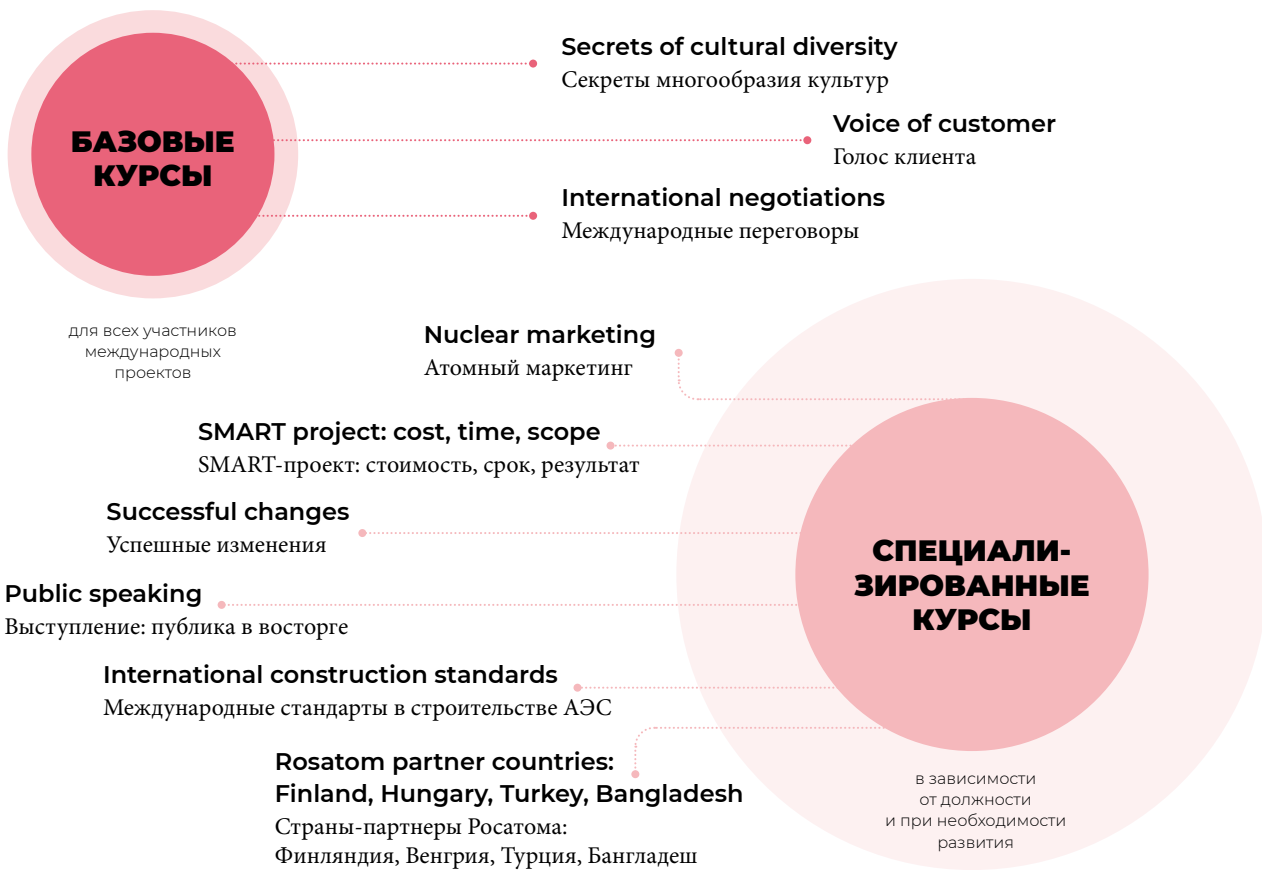
Подробнее о программе/проекте:

Елена Першина, директор Блока функциональных и бизнес-компетенций Академии Росатома, ElVPershina@rosatom-academy.ru

* Реверсивный менторинг (R-менторинг, «обратное наставничество») — неформальная передача опыта и знаний от более молодых сотрудников более старшим (по опыту, знанию или возрасту).

GLOBAL PROFESSIONALS

Отраслевая программа развития участников международных проектов Росатома. Цель — развить у сотрудников компетенции и навыки для реализации международных проектов, сформировать пул специалистов, подготовленных к выполнению ключевых функций международного бизнеса Росатома.



Также в рамках программы:

Сообщество
Global Professionals



Присоединиться
к группе в WhatsApp

Бизнес-клубы
в Москве

Изучение
английского языка

Материалы
для самостоятельного обучения



Кирилл Комаров,
первый заместитель
генерального директора —
директор Блока по развитию
и международному бизнесу
Госкорпорации «Росатом»:

«Росатом — не просто глобальная корпорация. Мы являемся технологическим лидером, чья конкурентоспособность в мире обеспечивает укрепление позиций России на международной арене. Традиционно главное условие нашего успеха — команда профессионалов. Команда международного бизнеса Росатома растет с каждым годом и сейчас включает в себя всех, кто каким-либо образом задействован в реализации проектов для зарубежных клиентов. Программа Global Professionals, которую мы реализуем вместе с Корпоративной Академией Росатома, — это возможность развития, доступная каждому, надежный способ стать важной частью нашей амбициозной команды».

Подробнее о программе/проекте:

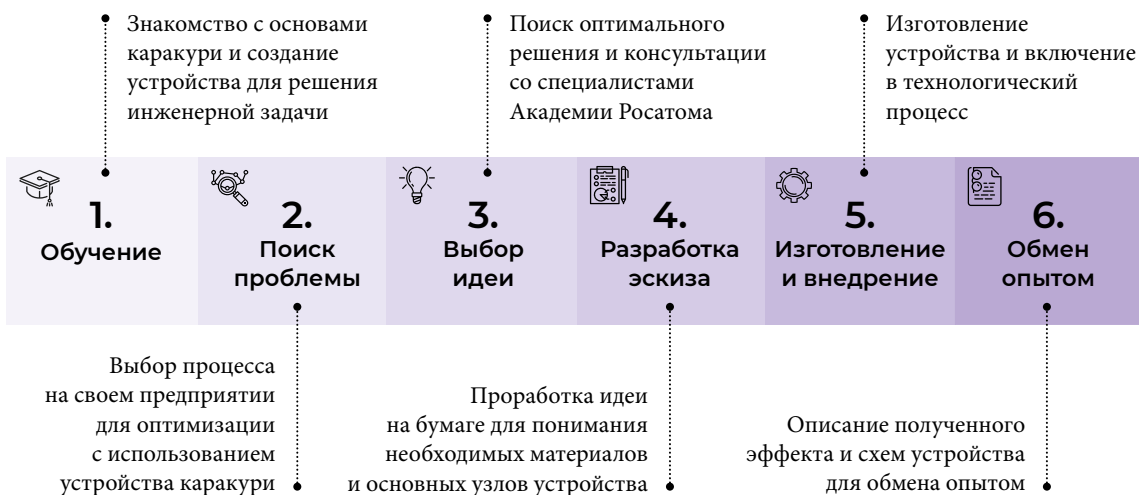
Мария Павлова, директор Центра развития компетенций для международной деятельности Академии Росатома,
MS Pavlova@rosatom-academy.ru

КАРАКУРИ

ДЛЯ РАЗВИТИЯ ИНЖЕНЕРНОГО МЫШЛЕНИЯ

Каракури — механические устройства, предназначенные для упрощения трудоемких операций и устранения потерь. Принцип работы устройств каракури основан на использовании простых механизмов и законах физики. Обучение по курсу «Развитие инженерного мышления. Каракури» позволяет по-новому взглянуть на оптимизацию процессов и повысить их эффективность.

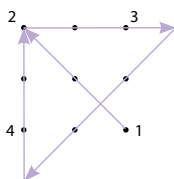
После двухдневного обучения участники проходят путь до внедрения устройства каракури на своем предприятии при методической поддержке специалистов Академии Росатома.



Сергей Иванов,
начальник цеха
АО «ЧМЗ»:

«Каракури — венец производственного улучшения. Выглядит каракури красиво, но придумывать и создавать устройства совсем не просто. Недостаточно врожденной изобретательности: требуются новые теоретические знания и опыт применения на практике. Сегодня использование каракури стало обязательным условием при проведении сложных и физически трудных операций. Руководство предприятия понимает, для чего нужны устройства каракури, мы чувствуем поддержку руководителей в своих инициативах, имеется команда людей, умеющих их изготавливать, и есть сотрудники, которые видят потери и готовы подавать идеи по их устранению».

Решение задачи «девяти точек» со стр. 9:



Сергей Обозов,
директор
по развитию ПСР:

«Самое сложное в оптимизации процессов — увидеть проблемы и потери в собственной работе, к которой мы привыкли. И какая бы тяжелая она ни была, кажется нам нормой. Обучение каракури дает новый взгляд на оптимизацию привычных процессов, импульс на изобретательство и реализацию идей «в железе». Каракури — это «трогательные» устройства с душой автора, которые помогают устранять потери и реализовать свой инженерный потенциал».

Видеоролик о конкурсе «Инженерное мышление. Каракури», прошедшем в ходе IV Отраслевого чемпионата профессионального мастерства AtomSkills 2019.



Подробнее о программе/проекте:

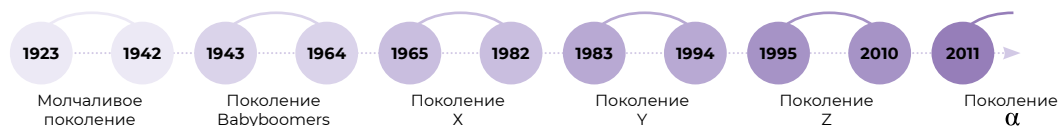
Юрий Егоров, тренер-консультант Центра обучения по производственной системе «Росатом» Академии Росатома,
YuVEgorov@rosatom-academy.ru

МЕНТОРИНГ И R-МЕНТОРИНГ

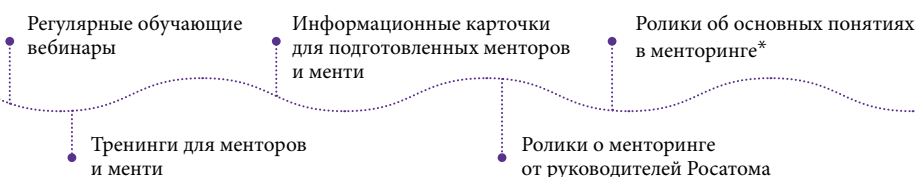
Менторинг — целенаправленные развивающие отношения, основанные на обмене опытом, мудростью и знаниями и направленные на раскрытие возможностей. Это добровольная помощь одного человека (ментора) другому (менти) в совершении значительных переходов между уровнями знания, работы или мышления.

Реверсивный менторинг (R-менторинг, «обратное наставничество») — неформальная передача опыта и знаний от более молодых сотрудников более старшим (по опыту, знанию или возрасту).

В Росатоме работают представители 5 поколений:



ДЛЯ МЕНТОРОВ И МЕНТИ АКАДЕМИЯ РОСАТОМА ПРЕДЛАГАЕТ:



ТЕМЫ МЕНТОРИНГА:

- Коммуникация с руководством
- Навигация в корпоративной политике
- Взаимодействие с органами власти
- Управление карьерой
- Развитие команд
- Расширение горизонтов
- Управление репутацией, личным брендом
- Смыслы и ценности
- Развитие личной сети контактов
- Баланс работы и личной жизни
- Индивидуальный стиль лидерства
- Принятие сложных решений
- Лидерство в изменениях

РЕВЕРСИВНЫЙ МЕНТОРИНГ

Проводится по инициативе и на добровольных началах R-ментора по современным технологиям и явлениям.

ОБЪЕКТИВНЫЙ МИР

ТЕХНОЛОГИИ

- **Бытовые технологии** (сервисы бронирования и покупки билетов, сервисы доставки, порталы государственных услуг и т. д.)
- **Промышленные технологии**, которые изменяют экономику (3D-печать, Big data, Blockchain и т. д.)

ЦИФРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

- **Основы информационной безопасности** (защита информации, фишинг)
- **Цифровая гигиена** (что такое цифровой след)
- **Информационная гигиена** (fact checking, критическое мышление)

АКТУАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

- Экономика совместного потребления
- Экономика свободных агентов
- Экономика впечатлений
- Новая этика
- Многообразие субкультур и новые языки

СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ

- **Виды сетей** — основные характеристики и особенности основных сетей
- **Правила поведения в сетях** — негласный этикет и секреты успешного взаимодействия

СУБЪЕКТИВНЫЙ МИР

МИР ГЛАЗАМИ ДРУГИХ ПОКОЛЕНИЙ

- Обработка информации
- Самовосприятие
- Установки и ценности
- Страхи и фрустрации
- Ожидания от будущего
- Отношения с родителями



Наталья Никипелова,
президент АО «ТВЭЛ»,
ментор с 2015 года



Юлия Вржесень,
директор департамента организационного
развития Госкорпорации «Росатом»,
ментор с 2015 года

В тему: интервью Натальи Никипеловой и Юлии Вржесень о менторинге.



Подробнее о программе/проекте:

Кристина Кузнецова, руководитель программ развития Центра развития Управленческого кадрового резерва Академии Росатома, KrSKuznetsova@rosatom-academy.ru

ЭКОСИСТЕМА РАЗВИТИЯ РАБОЧИХ И ИНЖЕНЕРНЫХ КАДРОВ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДИК **WORLD SKILLS**

С 2015 года Росатом активно применяет методики международного движения WorldSkills в системе подготовки кадров для отрасли. Цель — создать условия для раскрытия и эффективного применения потенциала рабочих и инженерных кадров — действующих и будущих сотрудников Росатома.

«ЮНИОРЫ ATOMSKILLS»

Ранняя профориентация — движение инженерно-технического творчества

- Лаборатории инженерно-технического творчества
- Проектные инженерные смены
- Школы наставников
- Чемпионаты WorldSkills Juniors
- Родительские собрания

«ПРОФЕССИОНАЛЫ РОСАТОМА»

Развитие компетенций рабочих и инженерных кадров отрасли

- Отраслевые центры компетенций Росатома
- Участие в мировых и национальных чемпионатах AtomSkills и WorldSkills
- Развитие отраслевого экспертного сообщества
- Развитие системы экспертных и производственно-технологических советов по развитию компетенций

«НОВЫЕ КАДРЫ»

Подготовка кадров в колледжах и вузах

- Демонстрационные экзамены по приоритетным компетенциям
- Экспертиза качества и обновление программ колледжей и вузов
- Стажировки преподавателей, руководителей и HR-специалистов в российских и международных кадровых центрах
- Чемпионаты WorldSkills

«СИЛА ПОКОЛЕНИЙ»

Работа с сотрудниками «серебряного возраста»

- Участие в чемпионатах AtomSkills, WorldSkills «Навыки мудрых»
- Практическое обучение по приоритетным компетенциям
- Обучение в качестве экспертов-наставников, экспертов-методистов, экспертов по оценке компетенций



Андрей Никипелов,
генеральный директор
АО «Атомэнергомаш»:

«Сегодня участие дивизиона в чемпионатах WorldSkills перешло на качественно новый уровень. Мы не просто выступаем и побеждаем на соревнованиях. Мы создаем и отработываем лучшие практики, которые находят свое применение в производственном процессе. Этому способствует участие финалистов в работе центров подготовки, использование методик движения при актуализации документов для оценки компетенций, а также общее применение полученных навыков в повседневной деятельности как на отдельных предприятиях, так и во всем дивизионе».



Анна Ломасова,
тим-лидер сборной Росатома
на WorldSkills Kazan 2019:

«На чемпионатах WorldSkills члены сборной точно понимают, что настоящая победа — это победа не одного участника, а победа команды. Каждый член команды (участник, эксперт, тренер, тим-лидер) работает на одну общую цель — безоговорочную победу Росатома. На конкурсной площадке мы как единый организм: участники, преодолевая давление и стресс, выполняют самые сложные задания, эксперты и тренеры круглосуточно находятся в изучении тонкостей заданий и нюансов их выполнения, тим-лидеры оперативно решают любые технические вопросы, защищают интересы участников, оказывают моральную поддержку. Мне кажется, главное, что приводит сборную к победе, — 100% уверенность, что, какая бы ситуация ни возникла, что бы ни случилось, рядом твоя команда».

Подробнее о программе/проекте:

Екатерина Лукьянова, директор Центра непрерывного развития инженерных компетенций Академии Росатома, EKVLukyanova@rosatom-academy.ru; noprnt.Rosatomtalents.team

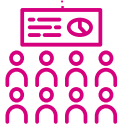
ПРОПАРТНЕРСТВО

Комплексная программа по развитию навыков и эффективности горизонтального взаимодействия для всех сотрудников Росатома независимо от статуса и опыта.

• 1 •

Тренинг ProПартнерство

- Что такое взаимоусиление и как его добиться?
- Информационные разрывы — «грабли» взаимодействия.
- Как повысить уровень доверия при взаимодействии.



Обучение можно пройти очно*.

• 2 •

Дистанционный курс «Горизонтальное взаимодействие»

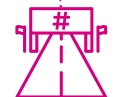
В нем рассматриваются ситуации, в которых участникам необходимо договариваться на своем уровне, чтобы реализовать крупный проект. Курс можно пройти в системе «РЕКОРД» (номер курса 48304), в мобильном приложении «РЕКОРД mobile» в разделе «Бизнес-навыки» и на портале дистанционного обучения.



• 3 •

Марафон полезных привычек #Меняемся_Вместе

Впервые состоялся в конце 2019 года и объединил около 200 сотрудников Госкорпорации и 8 организаций отрасли. За 12 недель марафонцы освоили 12 привычек горизонтального взаимодействия, поддерживая друг друга, обмениваясь лайфхаками и впечатлениями. Вы можете присоединиться к движению марафона и практиковать привычки самостоятельно, либо провести его в вашей организации. Вся информация — в брошюре марафона.



• 4 •

Сериял «В рабочем порядке»

Первая серия «Пропасть» вышла в марте 2020 года.



• 5 •

Постеры

В оригинальной форме представлены простые правила эффективного горизонтального взаимодействия, облегчающие рабочие процессы.



• 6 •

Платформа регулярной обратной связи —

автоматизированная система, которая позволяет моментально оценить взаимодействие с коллегами, дать обратную связь персонально или подразделению. В течение 2020 года планируется ее внедрение в организациях отрасли.



Брошюру марафона #Меняемся_Вместе и постеры вы можете скачать, пройдя по QR-коду:



Содержание программы основано на реальных отраслевых событиях и кейсах. Если вы хотите, чтобы ваши кейсы по горизонтальному взаимодействию также использовались в обучении, присылайте их нам.

Подробнее о программе/проекте:

Юлия Бронникова, руководитель проектов Центра развития корпоративной культуры Академии Росатома, YABronnikova@rosatom-academy.ru

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

Длительные модульные программы для развития лидерских и управленческих навыков высокопотенциальных руководителей отрасли на всех уровнях управления.

ЭНЕРГИЯ ЛИДЕРСТВА

Победители отраслевого молодежного турнира ТеМП

Стартовый модуль

- Добро пожаловать в атомную отрасль
- Цифровая трансформация

Бережливый «Я»

- Эффективная коммуникация
- Фабрика процессов
- Философия производственной системы Росатома
- Методология ведения ПСР-проектов

Эффективный «Я»

- Навыки влияния без полномочий
- Управление изменениями
- Эмоциональный интеллект

ТАЛАНТЫ РОСАТОМА

Руководители специалистов начального уровня управления (без управленческого опыта)

Моя сила

- Лидер. Быть, а не казаться
- Сила «Я»
- Я талантлив

Сила изменений

- Индустрия 4.0
- Успешные изменения SMART-проект: стоимость, срок, результат

Сила команды

- Ситуационное руководство
- Влияние без полномочий. Конфликт как ресурс

Сила бизнеса

- Голос клиента
- Инвестпроект: Просто о сложном

КАПИТАЛ РОСАТОМА

Руководители проектных офисов, отделов управляющих компаний/госкорпорации, отделений, управлений, цехов

Моя сила

- Лидер. Быть, а не казаться
- Сила «Я»
- Я талантлив

Сила изменений

- Индустрия 4.0
- Успешные изменения
- Проектное мышление

Сила команд

- Ситуационное руководство
- ProПартнерство

Сила бизнеса

- Голос клиента
- Просто о финансах

ДОСТОЯНИЕ РОСАТОМА

Будущие руководители высшего звена управления

ДОСТОЯНИЕ РОСАТОМА. БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ

Заместители руководителей функциональных направлений, заместители генеральных директоров организаций отрасли

Формируя будущее

- Стратегия
- Рыночное мышление
- Цифровая трансформация

Виртуозы управления

- Формирование команд
- Управление орг. структурами
- Мотивация
- Управление руководителями
- Менторинг

Взаимодействие в эпоху перемен

- Горизонтальное взаимодействие
- VUCA
- Внедрение и управление изменениями

Маркетинг

- Стратегический маркетинг
- Клиентоцентричное мышление
- Создание ценности для потребителя

Финансы

- Финансовая эффективность бизнеса
- Управление финансовыми решениями
- Упаковка инвестиционных проектов



Алексей Лихачев,

генеральный директор
Госкорпорации «Росатом»:

«Я имею представление о работе в других отраслях, и могу сказать со всей ответственностью: такой кадровый потенциал и владение собственными компетенциями, как в атомной отрасли, встречаются нечасто. Проекты, которые сегодня реализуют резервисты, имеют огромное значение для решения стратегических задач отрасли и всей страны. Необходимо максимально вовлекать кадровый резерв во все процессы, связанные с технологическим развитием, осмыслением и совершенствованием управленческой системы Росатома».



Кристина Курдикова,

начальник отдела казначейства
АО «РАСУ», резервист:

«Я очень счастлива, что попала в кадровый резерв. Программа обучения насыщенная и интересная, она дала мне огромное количество тех самых управленческих знаний, о которых не прочитаешь ни в одной книге. Я бы пожелала всем резервистам не терять времени и сразу применять их на практике, а также не бояться экспериментировать и стучаться во все двери, потому что это тот самый период, когда все возможно в наших руках».

Подробнее о программе/проекте:

Алиса Терехова AlSTerekhova@rosatom-academy.ru, Наталья Китаева NMKiteeva@rosatom-academy.ru,

Екатерина Рассказова ENRasskazova@rosatom-academy.ru, менеджеры программ развития Центра развития Управленческого кадрового резерва Академии Росатома

НАУЧНЫЕ ШКОЛЫ

Научно-образовательный проект развития молодых ученых, инициированный научным дивизионом Госкорпорации «Росатом» при поддержке Академии Росатома.

Развитие научно-технических компетенций молодых исследователей, расширение их кругозора

Привлечение и удержание талантливой молодежи в научном секторе Росатома

Предоставление молодым ученым доступа к результатам новейших исследований

ЦЕЛИ НАУЧНЫХ ШКОЛ

Создание пространства для неформального общения в экспертной среде, развитие научной коммуникации

Формирование магистральных трендов развития в научной тематике

НАПРАВЛЕНИЯ НАУЧНЫХ ШКОЛ РОСАТОМА:



Высшая школа физики (ВШФ)



Радиохимические проблемы технологий замкнутого ядерного топливного цикла



Радиационное материаловедение



Плазменные и лазерные технологии



ЛЕКТОРЫ И ЭКСПЕРТЫ:

ведущие российские ученые Российской академии наук, Национального исследовательского центра «Курчатовский институт», исследовательских центров Росатома, научные руководители Росатома. Приглашенные спикеры из числа ученых, экспериментаторов, руководителей стартап-проектов.



НАУЧНЫЕ ШКОЛЫ СЕГОДНЯ:

30+ новых участников ежегодно

160 выпускников к концу 2020 г.

40+ собственных учебников и медиаконспектов



Валентин Смирнов,

научный руководитель частного учреждения «Наука и инновации», академик Российской академии наук:

«Современные проблемы развития науки и технологий требуют научных лидеров — продолжателей традиций предыдущих поколений. Воспитание таких лидеров является предметом заботы Росатома. Именно поэтому возникла идея создания Высшей школы физики для молодых сотрудников Росатома. Основной задачей ВШФ является расширение

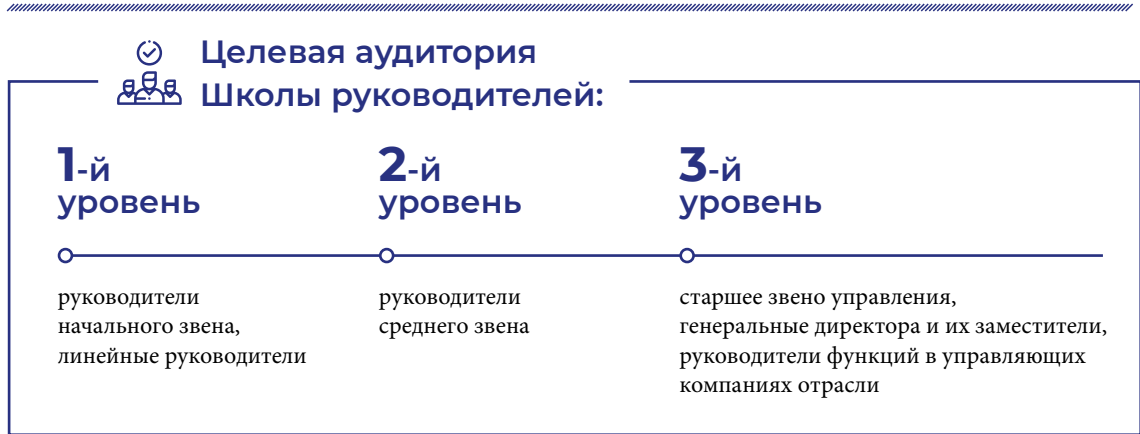
кругозора молодых людей — слушателей школы — путем организации на базе крупнейших научных центров Росатома четырех модулей, во время которых ведущие ученые России читают лекции, представляющие разные области физики и смежных наук. Школа возрождает и продолжает традиции общения молодых ученых эпохи первого атомного проекта».

Подробнее о программе/проекте:

Вера Попова, руководитель проектов Центра бизнес-компетенций Академии Росатома, VAPopova@rosatom-academy.ru

ШКОЛА РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Трехуровневая модульная программа обучения, цель которой — поддержка руководителей на текущей позиции и формирование единого управленческого стандарта. Школу можно пройти как в Корпоративной Академии, так и на предприятии, где есть сертифицированные тренеры. В 2020 году Школа руководителей будет доступна в дистанционном формате в мобильном приложении «РЕКОРД mobile» в разделе «Электронная школа руководителей», который пока работает в тестовом режиме.



6 компетенций эффективного руководителя Росатома

<p>• 1 •</p> <p>УПРАВЛЯЕТ КОМАНДОЙ*</p> <p>Достижение бизнес-результатов за счет грамотной организации работы сотрудников</p> <p>Развитие людей и команд. Фокус на непрерывное обучение и развитие</p>	<p>• 2 •</p> <p>УПРАВЛЯЕТ ИЗМЕНЕНИЯМИ</p> <p>Способность быстро адаптироваться под изменяющиеся условия и возглавлять изменения</p> <p>Умение применять методы проектного управления</p>	<p>• 3 •</p> <p>РАЗВИВАЕТ БИЗНЕС</p> <p>Умение адекватно оценивать внутреннюю и внешнюю конъюнктуру и находить возможности для развития</p> <p>Знание основных показателей финансовой эффективности</p>
<p>• 4 •</p> <p>КОНСТРУКТИВНО ВЛИЯЕТ</p> <p>Умение эффективно и конструктивно управлять повесткой и продвигать нужные решения</p>	<p>• 5 •</p> <p>СОВЕРШЕНСТВУЕТ ПРОЦЕССЫ</p> <p>Умение получать максимальный результат при минимальных расходах</p>	<p>• 6 •</p> <p>ПРИНИМАЕТ РЕШЕНИЯ</p> <p>Умение принимать взвешенные решения и нести ответственность за них</p>



Юлия Деревягина,

начальник отдела оценки и развития персонала филиала РФЯЦ-ВНИИЭФ «НИИИС им. Ю.Е. Седакова»:

«Школа руководителей» — это отличный инструмент не только для обучения линейных руководителей и преемников, но и прекрасный способ налаживания горизонтального взаимодействия и повышения вовлеченности сотрудников. Хочу процитировать одного из

участников обучения, когда он давал обратную связь по итогам тренинга: «Ребята, посмотрите на нас — какими мы пришли сюда и какие мы сейчас. Мы же стали друг с другом общаться! А это дорогого стоит!».

Подробнее о программе/проекте:

Кристина Кузнецова, руководитель программ развития Центра развития Управленческого кадрового резерва Академии Росатома, KrSKuznetsova@rosatom-academy.ru

* Скоро будет доступна в мобильном приложении «РЕКОРД mobile» в разделе «Электронная школа руководителей».

РАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОГО ПОВЕДЕНИЯ

Цель проекта «Культура безопасного поведения» — реализация комплекса эффективных действий и мероприятий, нацеленных на сведение к нулю уровня травматизма.



«Мы должны перевести безопасность в абсолютный приоритет. Приемлемый уровень в Росатоме не приемлем. Только отношение людей изменит ситуацию, только оно способно обеспечить принципиальные изменения».

Алексей Лихачев, генеральный директор Госкорпорации «Росатом»



Сергей Жамилов,
генеральный директор
ФГУП «ЭХП»:

«Комбинат «Электрохимприбор» стал одним из трех пилотных предприятий — участников проекта. Почему меня так взволновал вопрос безопасности? Предприятие большое, огромное количество технологических переделов, опасных и особо опасных операций. Для меня как для руководителя крайне важно, чтобы каждый сотрудник на своем рабочем месте не только выполнял все работы безопасно, но и помогал коллегам следить за тем, чтобы все процессы были выстроены в соответствии с нормативной документацией и постоянно совершенствовались».



Юрий Юлдашев,
главный инженер
ФГУП «ПО «Маяк»:

«Главная задача — не выполнить показатели проекта, а увеличить уровень безопасности предприятия: найти слабые места системы управления ОТ, документации, порядка взаимодействия подразделений с отделами управления предприятия и так далее, выполнить необходимые корректирующие действия и довести улучшения до каждого рабочего места. Поэтому здесь не может быть быстрого результата. Это кропотливая работа на несколько лет».

Подробнее о программе/проекте:

Иван Полищук, руководитель проектов Центра развития культуры безопасности Академии Росатома,
IAAnPolischuk@rosatom-academy.ru

ГУМАНИТАРНЫЙ ТРЕК

Комплексная программа по развитию холистического мышления. Программа основана на изучении гуманитарных наук и искусства для развития целостного мышления посредством совместной работы логики, анализа, интуиции и эмоций.

ОСНОВНЫЕ ФОРМАТЫ:



Арт-лекторий —

это регулярные лекции по темам живописи, архитектуры, истории и кино.

Посмотреть лекции можно:

- в мобильном приложении **«РЕКОРД mobile»:**
Каталог → Записи лекций и выступлений в Росатоме → Развитие кругозора → разделы «Искусство» и «История»
- в разделе Арт-лектория на портале «Страна Росатом»

Для всех сотрудников отрасли доступны следующие лекции:

- Почему это шедевр?
- Импрессионизм: поэзия современной жизни
- Передовые отряды авангарда
- Как понять абстракцию
- История кино в 10 фильмах
- История архитектуры в 10 зданиях
- Первая мировая война: 4 года, изменившие все
- Россия в Новое время
- Столетие потрясений: Россия с 1830-х по холодную войну
- Импрессионизм
- История искусства в 10 картинах



Екатерина Ляхова,

директор по экономике и инвестициям
Госкорпорации «Росатом»:

«Большое спасибо авторам проекта, отличная идея и ее удивительная реализация. После посещения Пинакотеки, в которой сочетаются искусство, музыка и слова, обращенные



Развивающие полихудожественные пространства —

авторские продукты проекта learn2learn: Фермата, Alla Prima и Пинакотека. Формат, который совмещает тренинг и поход в музей. Картины и художественные элементы, представленные в пространстве, а также музыкальное сопровождение вместе поддерживают впечатление и эффект от текста.

Отзывы посетителей пространств:

- Это невероятный опыт
- Пожалуй, лучшие 30 минут на этой неделе
- Мощный импульс к развитию
- Потрясающая концентрация смыслов
- Прекрасные возможности для развития



Арт-экран в Академии Росатома — ценности Росатома на языке искусства

3–5-минутные ролики в формате «музей в офисе», доступные для всех гостей Академии. Посмотреть можно уже 2 из 6 эпизодов: «На шаг впереди» и «Уважение». После выхода всех 6 роликов сотрудники отрасли смогут увидеть их в мобильном приложении «РЕКОРД mobile».

к личности каждого, невольно задумываешься: а правда ли, что ты делаешь что-то созидательное, что потом не стыдно оставить...».

Подробнее о программе/проекте:

Центр развития Управленческого кадрового резерва Академии Росатома: Галина Богданова, директор Центра, GVIBogdanova@rosatom-academy.ru, Екатерина Рассказова, менеджер программ развития, ENRasskazova@rosatom-academy.ru

НОВЫЕ ПРОДУКТЫ РОСАТОМА

Комплексная программа «Новые продукты Росатома», реализуемая по заказу Блока по развитию и международному бизнесу Госкорпорации «Росатом», создает условия для формирования отраслевого экспертного сообщества по развитию новых бизнесов. Программа помогает совершенствовать бизнес-компетенции и обеспечивает повышение эффективности развития новых направлений бизнеса.

АДАПТАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ ПОД БИЗНЕС-ЗАДАЧУ

- Обучение в дивизиональном формате
- Фокус на клиента

РАЗВИТИЕ КОМАНД РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

- Обучение межфункциональных команд

ДОСТУПНОЕ ОБУЧЕНИЕ

- Дистанционная программа — 8 курсов

ПРОЕКТЫ УЧАСТНИКОВ — РЕШЕНИЕ РЕАЛЬНЫХ БИЗНЕС-ЗАДАЧ

- Инвестиционные проекты
- Проекты по снижению себестоимости
- Проекты НИОКР

МОДУЛЬНАЯ ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

- Бизнес-мастерская
- Экономика конструирования

ОБМЕН ОПЫТОМ, ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ, ТЕХНИЧЕСКИЕ ТУРЫ

- Отраслевые
- Партнерские (РФ, зарубежные страны)

ОБСУЖДЕНИЕ АКТУАЛЬНЫХ ВОПРОСОВ

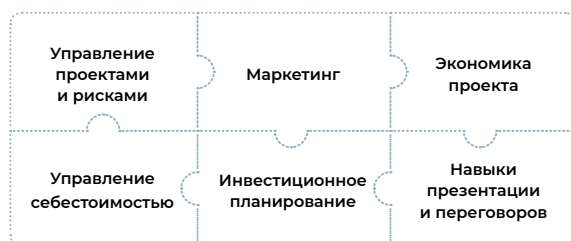
- Круглые столы по актуальным темам

КОММУНИКАЦИЯ

- ИТ-портал «Новые продукты Росатома»



МОДУЛИ ПРОГРАММЫ «НОВЫЕ ПРОДУКТЫ РОСАТОМА»:



Кирилл Комаров,

первый заместитель генерального директора — директор Блока по развитию и международному бизнесу Госкорпорации «Росатом»:

«Опыт, полученный за время реализации программы «Новые продукты», говорит о том, что если четко осознавать цель, к которой мы движемся, а, самое главное, понимать, в чем наши конкурентные преимущества, благодаря которым мы этой цели можем достичь, то у нас действительно все получается. Причем получается за достаточно короткий срок».

Подробнее о программе/проекте:

Наталья Ходунова, директор Центра бизнес-компетенций Академии Росатома, NMKhodunova@rosatom-academy.ru
Команда программы развития «Новые продукты Росатома», newproducts@rosatom-academy.ru

Примеры проектных работ:

- ▶ ФГУП «Атомфлот» — Оптимизация процесса дефектации корпусов атомных ледоколов и вспомогательных судов
Снижение трудозатрат на выполнение дефектации с 2057 нормо-часов до 1600 нормо-часов в год при среднегодовом количестве замеров 25 000 шт. за счет применения новых инструментов и технологий.
- ▶ АО «ГНЦ РФ ТРИНИТИ» — Сенсор степени взрывоопасности в газоз-душной смеси горючих газов
Разработка конкурентоспособного на отечественном и мировом рынках сенсора концентрации горючих газов с большим в 3–5 раз сроком службы, пониженным в 10–50 раз энергопотреблением, высокой вибро- и ударостойкостью.
- ▶ АО «НПК «Дедал» — Автономный пост технического наблюдения «Мушкетер» для обеспечения безопасности в Арктическом регионе
Разработка автономного поста технического наблюдения для ведения радиолокационного и оптико-электронного наблюдения за обстановкой на прибрежных и сухопутных участках и территориях Северного морского пути с целью обеспечения безопасности в Арктическом регионе.

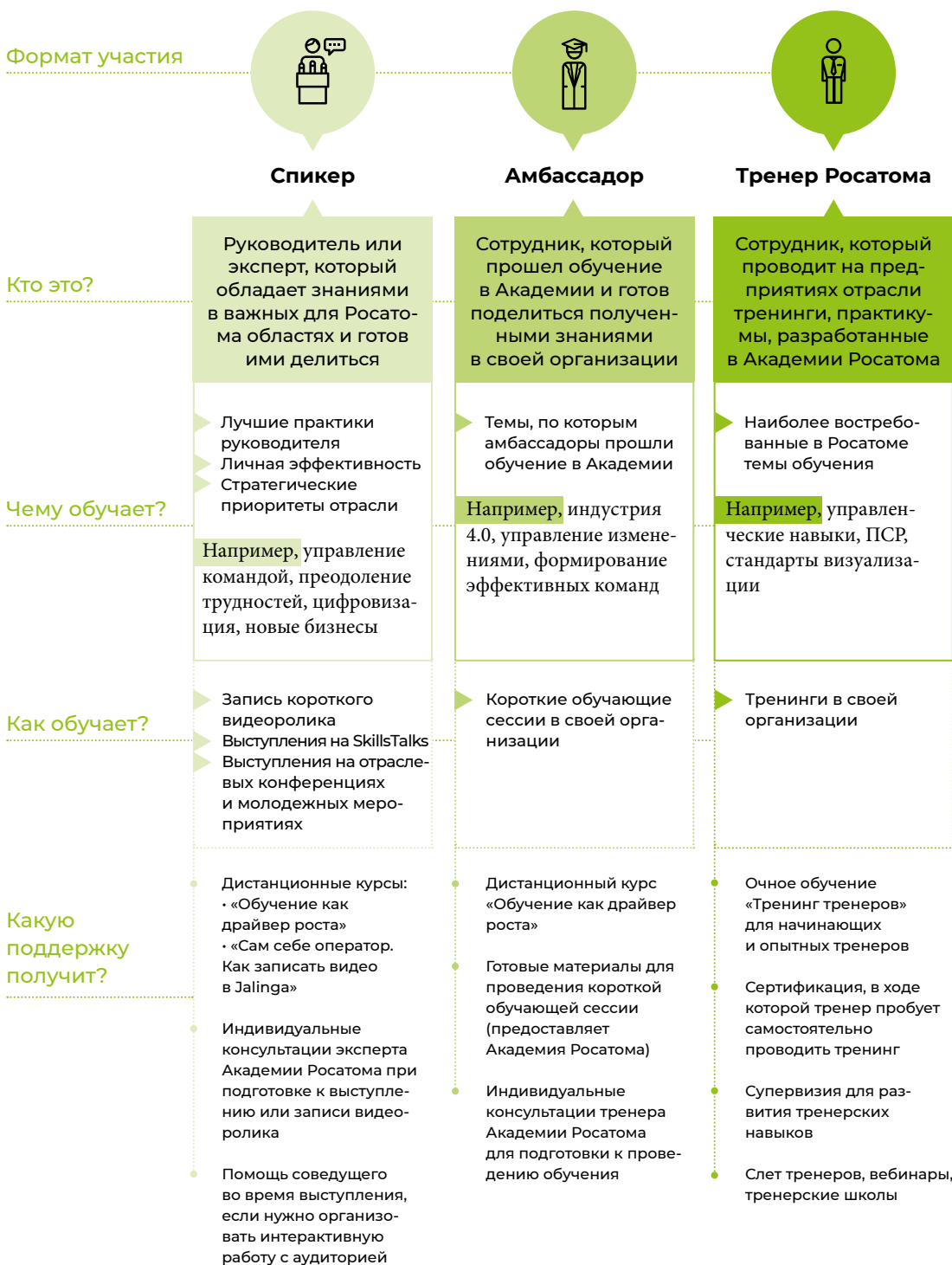
РОСАТОМ ДЛЯ РОСАТОМА

«Развивать людей и отрасль» — это девиз участников проекта «Росатом для Росатома».

Цель — сохранить уникальные знания, накопленные в отрасли, и сделать их доступными для каждого сотрудника.

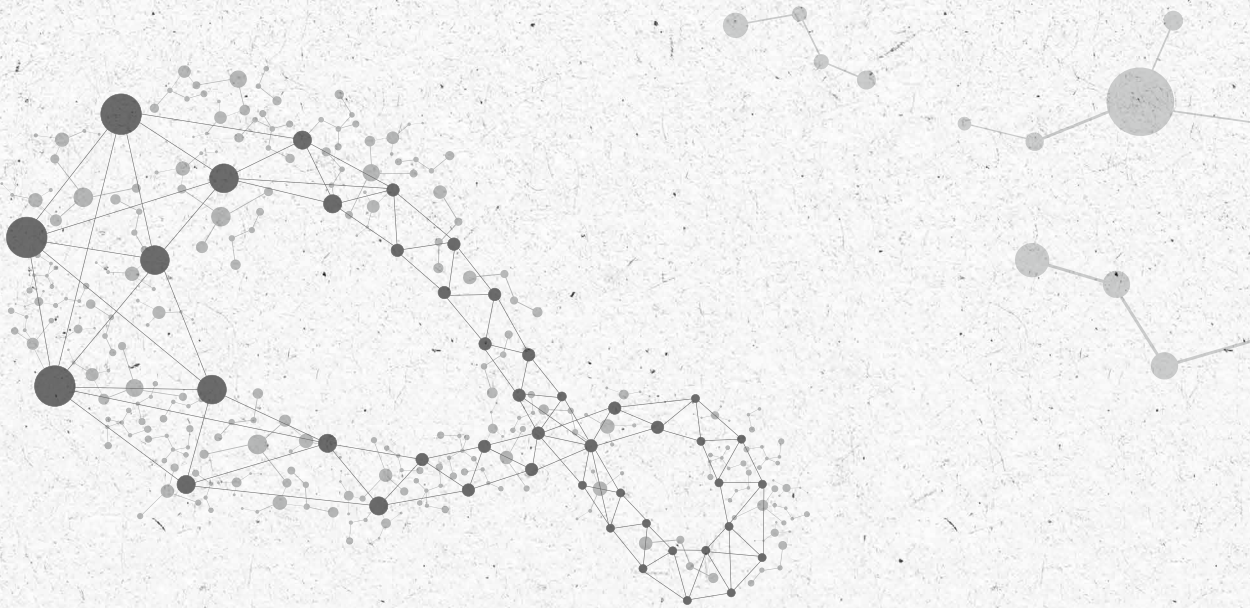
Участником проекта может стать каждый, кто готов делиться знаниями, любит и умеет публично выступать или хочет этому научиться. В проекте каждый может выбрать себе тот формат участия, который ему ближе.

Формат участия




Подробнее о программе/проекте:

Екатерина Рязанцева, руководитель проекта «Росатом для Росатома», EKVRyantseva@rosatom-academy.ru



АКАДЕМИЯ РОСАТОМА | БЕСКОНЕЧНОЕ РАЗВИТИЕ

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



РАДОСТЬ КОНТАКТА НА ПРЕДЕЛЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Руководители часто работают на пределе. Их работа сопровождается сложными задачами, преодолением, ответственностью. За границами работы — семья, друзья, интересы. А внутри — вопросы, которые порой мучают отсутствием однозначного ответа, а еще страхи.

Sapiens поговорил о том, как живет на пределе, с бизнес-тренером **Александром Гальчиным**, который более 20 лет работает с топ-менеджерами и содействует их развитию.

О готовности принять любой вариант

Часто люди боятся, что что-то пойдет не так, будет провал, позор. Ты вышел с презентацией на сцену, споткнулся о провод и забыл слова. Ты делаешь важный доклад, а люди встают и уходят. Ты так хочешь эту должность, но ее отдают другому. Такие ситуации можно назвать «социальной смертью». Но именно внутреннее согласие «умереть», допущение, что так тоже может быть, что что-то может пойти не так, переводит человека в ресурсное состояние. Социальная смерть — это смерть чувства собственной важности, это готовность принять любой наихудший вариант. «Все может произойти, все может стать-ся». «Умирать» для жизни — это переводить ожидания «в ноль», а намерение «на максимум». Почему это перебрасывает тебя в ресурсное состояние? Потому что ты не тратишь энергию на ожидание успеха, а потом на переживание его отсутствия. Важно поймать этот баланс — ты намереваешься получить результат, ты действуешь, ты собран, ты мобилизован, но ты не привязан к результату. И это как раз про ответственность — ты отвечаешь за 100% своих усилий в каждый момент времени.

О важности делиться

Человек должен делиться — своим опытом, знаниями, наработками, иначе будут загоры, непроточность. Это как с озером: если из него перестает хоть струйка вытекать, оно заболачивается. Из Байкала целая Ангара вытекает. Будьте Байкалами.

Об искренней любви к людям

Сейчас растет спрос на руководителей, которые знают, что к людям нужно от-

носиться не просто хорошо, а искренне хорошо. Эволюция этой ценности, на самом деле, имеет очень прагматичную основу. Сначала руководитель думает — зачем заботиться о людях? Эти не сделают, других найду. Это выгодно — средства не тратишь, результат получаешь. Такие, кстати, еще встречаются, но все меньше. Потом руководитель понимает — выгодно относиться к людям хорошо. Страховку куплю, на обучение отправлю, бонусы дам, люди будут стараться работать лучше. Но потом приходит еще одно понимание — выгодно искренне хорошо относиться к людям. Потому что они чувствуют то состояние, из которого руководитель заботится о них. И если он их любит (не путайте с «все прощает», ругать тоже можно из состояния любви), они работают с полной отдачей. И да, я вижу людей на очень высоких постах, кто дарят добро и искренне любят людей. Они чуть мимикрируют в жестком корпоративном мире, но спроси их подчиненных, и те сразу скажут — «наш людей любят».

На мой взгляд, разговоры про бирюзу и другие подходы к гуманистическому управлению людьми, это в том числе отражение спроса именно на таких руководителей. Кстати, нынешнее поколение двадцатилетних во многом эту эволюцию уже прошли, они уже чувствуют, что нужно к людям искренне хорошо относиться.

И наконец о предельности

Современные руководители живут в состоянии предельности. Их жизнь и работа — на пределе возможностей. Они решения принимают на пределе, физически работают на пределе, рискуют на пределе. Слово «невозможно» они не приемлют. Можно ли пересекать двойную сплошную? Можно ли обмануть?

Можно ли украсть? Можно ли унижать людей? Часто руководители с высокой планкой предельности считают, что можно, но... цена может быть слишком высока, непомерно высока. Настолько, что ты можешь умереть, бесполезно прожить жизнь, потерять все, остаться один. И они не делают этих вещей, но не потому что «нельзя», а потому что «невыгодно». Их ценности часто основаны не на морали, а на прагматичности.

В этом и есть предельность — это точка, дальше которой ты либо погибнешь как личность, либо изменишь свои принципы. Когда человек подходит к своему пределу — физическому или социальному — он многое для себя переосмысливает. Если бы все бизнесмены мира внимательно прочитали предсмертные записки Стива Джобса, который до сих пор является иконой успеха, если бы они вчитались в них и попытались услышать, к каким выводам пришел Джобс на излете жизни... Вероятно, наш мир сильно бы изменился.

В некоторых древних культурах есть такое верование: когда подводятся итоги жизни, только два вопроса имеют значение — нашел ли ты радость в своей жизни и привнес ли ты радость в жизнь других людей. Если ответы отрицательные, то все остальное — незачет. ❏

Читайте полную версию статьи на сайте Академии Росатома.





НАУКА В КОНТАКТЕ

Как российские ученые контактируют сегодня с мировым научным сообществом, связаны ли сегодня бизнес и наука и почему в отрасли меняется подход к поиску талантов — об этом мы поговорили с **Павлом Зайцевым**, генеральным директором АО «Наука и инновации».

Есть ли разница в том, как чувствует себя отечественный ученый 50 лет назад и сейчас?

На этот вопрос сложно ответить однозначно. С одной стороны, с учетом тех инструментов, которые есть в плане экспериментальной базы, вычислительных возможностей и цифровых технологий, у современного ученого гораздо больший потенциал. Другое дело, что в советское время в вузах происходил целенаправленный отбор не просто молодых, хороших и толковых, а тех, кто проявляет особое рвение и амбиции, в ком действительно были задатки ученого уровня Владимира Александрова, Петра Капицы и так далее. Таких людей очень мало, и их нужно отбирать. А на данный момент у нас нет программ подготовки и выявления ученых. Наша задача — их создать.

Как вы планируете создавать программы подготовки ученых?

Мы тесно взаимодействуем с нашими опорными вузами. Это и МИФИ, и УрФУ, и питерский Политех, с которым мы недавно договорились разрабатывать совместную программу подготовки кадров конкретно для Росатома. На помощь приходят и различные проекты, например, мы планируем построить на острове Русский Международный научно-исследовательский центр перспективных ядерных технологий, где студентам Дальневосточного федерального университета (ДВФУ) будет предоставляться удаленный доступ — цифровые двойники наших исследовательских ядерных установок. На сегодняшний день их у нас шесть действующих и еще строится седьмая, МБИР (многоцелевой реактор на быстрых нейтронах. — Прим. ред.).

Что это даст? Студенты смогут «поиграться» с установками?

Не просто «поиграться». При наличии специальных образовательных программ, где будут выделены часы вроде лабораторных работ, мы подготовим их к дальнейшему сотрудничеству с нами. Они будут понимать, что такое облучение, каковы параметры реакторной установки, какие конструкции облучательных устройств должны быть и так далее. Целый набор знаний! Я вообще считаю, что за такими цифровыми двойниками будущее.

Подобный удаленный доступ будет только для студентов ДВФУ?

Поскольку этот проект проходит в рамках поручений Президента России, пока что да: только на острове Русский и только для студентов Дальневосточного университета. В дальнейшем рассматриваем создание подобного центра и с учащимися УрФУ.



Задачи мирового масштаба

Если выходить за границы России, насколько сегодня мы вовлечены в мировое научное сообщество и как вообще менялось наше включение в эту среду?

Конечно, по сравнению с советским временем многое изменилось, ведь тогда свой отпечаток наложили закрытость страны и закрытость самих разработок. Сейчас же мы открыты миру, и у наших ученых есть возможность участвовать в зарубежных программах.

Можно вспомнить такой серьезный проект, как ITER (проект международного экспериментального термоядерного реактора. — Прим. ред.), где мы играем ключевую роль, а без наших научно-технических решений проект, возможно, не существовал бы вообще. Это говорит о серьезном уровне, на котором воспринимают наших отечественных специалистов.

То есть наше научное сообщество занимает в мире одно из ведущих мест?

Если говорить про атомную науку — абсолютно точно. Я считаю, даже лидирующее. Впрочем, такое же можно было сказать и 40–50 лет назад. Другое дело, что разнятся причины, по которым мы находимся на этом уровне. Раньше наши ученые объединялись вокруг какой-то большой задачи, например, создания ядерного оружия, которое понадобилось потому, что над отечеством нависла угроза. Эта задача по сути создала отрасль, а создание атомной бомбы в итоге породило огромное количество направлений. Потом был второй серьезный вызов мирового масштаба — создать атомную станцию, и ведь мы стали первыми, кто запустил АЭС, выдающую электричество в городскую сеть! Кстати, в прошлом году Обнинской АЭС исполнилось 65 лет.

Сегодня таких задач нет?

Сказать, что их нет — нельзя. Просто над ними трудятся ученые всех стран сообща. Замыкание ядерного топливного цикла, двухкомпонентная или водородная энергетика — это те же самые вызовы мирового масштаба. Я думаю, эти задачи сплотят коллективы наших ученых и позволят найти ве-

ликих людей, которые в дальнейшем будут развивать эти направления.



Вечный двигатель саморазвития

Понятно, что портрет ученого за полвека поменялся. Какой он?

Современный ученый достаточно сильно помолодел. В 90-е получилось так, что те, кому сегодня 40–50 лет, ушли из науки в другие отрасли, и на данный момент остались уже состоявшиеся профессионалы в возрасте за 60 и молодые ребята по 25–30 лет. Да, те же Курчатова или Королева заняли серьезные посты в 33–35, то есть в достаточно раннем возрасте, но все-таки это были уникальные люди.

Остался ли этот современный ученый таким же трудоголиком?

Я думаю, он еще больший трудоголик в силу того, что есть современные технологии, которые позволяют постоянно быть на связи. Плюс имеются возможности работать с огромным количеством информации с помощью «цифры» — то, что в свое время люди делали вручную. Вообще сегодня скорость — иногда ключевое преимущество, особенно если мы говорим о каком-то превосходстве, скажем, в военной сфере.

Как люди науки занимаются саморазвитием?

Многое зависит от самого человека, но в любом случае нельзя обойтись без системных корпоративных образовательных программ. Мало просто найти ученого, особенно если он придет не из отрасли, а из Ростеха или Роскосмоса. Его ведь надо погрузить в наши темы, как общие для всех, вроде менеджмента, так и сугубо частные. И в этом сильно помогает Корпоративная Академия. Я сам в недавнем прошлом — выпускник программы «Достояние Росатома», и этот проект дал мне многое. Во-первых, я ближе познакомился с участниками отрасли. Во-вторых, обновил знания относительно бизнес-подходов в науке, что позволило мне пересмотреть дела в своем направлении. Этот опыт кардинальным образом меняет твоё мышление, и ты уже сам понимаешь, где и какие знания тебе не хватает для реализации задач. Такой элемент саморазвития, к которому тебя подталкивает корпоративное обучение.

Но все же должны быть какие-то стимулы к развитию?

Мы сейчас рассматриваем их внутри научного блока. Возьмем, к примеру, кандидатскую или докторскую диссертацию. Она всегда была побочным продуктом от основной деятельности, то есть ни в коем случае не самоцель твоей работы, за которую платят зарплату. Я сам писал и защищал кандидатскую где-то между выполнением своих задач. Но, думаю, перед сотрудниками надо ставить эту цель, стимулировать их писать диссертации, потому что это по сути и есть самообразование — ты перелопачиваешь кучу информации, погружаешься в тему и таким образом расширяешь кругозор. У сотрудников со степенью кандидата или тем более доктора будут, возможно, какие-то привилегии. Впрочем, на мой взгляд, стимулы — это не материальные блага, а некая внутренняя потребность. И эта внутренняя потребность может исходить из любви к Родине, своему делу, а также из желания решать задачи глобального масштаба.



По дороге к бизнесом

Взаимодействие науки и бизнеса одно время было минимальным. Изменилась ли эта тенденция?

Я уже больше двух лет занимаюсь научным дивизионом в качестве руководителя, и первая задача, которую ставило передо мной руководство Росатома: плотное взаимодействие с созданными у нас бизнес-интеграторами, теми, кто защитил стратегию конкретного продукта. Связано это с тем, что любая разработка, даже если она имеет не прикладной, а фундаментальный характер, должна быть кем-то востребована и рано или поздно коммерциализирована. На сегодняшний день в Росатоме создан единый отраслевой тематический план НИОКРов (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. — Прим. ред.), на которые Госкорпорация выделяет средства институтам научного блока и предприятиям, изъявившим желание участвовать с конкретными проектами. Все они прошли через научно-технические советы и ОПИР — орган принятия институтом решений в лице комитета по науке, который подтвердил необходимость НИОКРов в трехлетней перспективе. Но что происходит сегодня? Предложенные разработки находятся на уровне 2–3 по шкале TRL (десятибалльная

оценка готовности технологии). Это значит, что нет конкретного демонстрационного образца, который подтверждает заложенные научные идеи, и тем более нет образца для запуска в производство. На этой стадии бизнес не готов вкладываться, а наука не имеет средств, чтобы довести продукт до инвестиционного образца.

Как решить вопрос инвестиций в научные идеи?

Это вопрос не только уровня отрасли и нашей страны, а вообще всего мира. Мы общались со многими партнерами из других стран, и они рассказывали, что идут по пути создания неких фондов, которые на этапе «от бумаги до демонстрационного образца» финансируют разработку. При этом уже имеется соглашение с компанией, для которой это изобретение будет востребовано и внедрено в производство. У нас в стране можно вспомнить тот же самый Фонд перспективных исследований, который ищет подобные разработки в области вооружения и военной техники, но при условии, что будет какая-то организация из Министерства обороны, которая это забирает себе. В нашей отрасли таких фондов нет, но неким бизнес-инкубатором сегодня выступаем мы, «Наука и инновации». Мы закупаем НИОКРы, проводим аттестацию результатов, приемку результатов и смотрим — как вырос TRL. При этом на каждую приемку приглашаем бизнес-заказчика, который решает, готов ли он взять проект сейчас или нет. И это правильный подход. Я считаю, что бизнес должен стоять рядом с наукой, возле каждой разработки, иначе он не будет понимать, какие продукты есть, а наука — для кого она трудится.

Какие меры вы предпринимаете, чтобы бизнес и наука были в контакте?

Сегодня мы готовим своих ребят к этому взаимодействию, потому что в научной сфере люди привыкли выполнять какие-то глобальные задачи, на которые отрасль выделяет средства. Но мы хотим выстроить коммерческую вертикаль, чтобы все наши идеи выходили на рынок в контакте с бизнесом. И для этого мы, например, совместно с Корпоративной Академией Росатома в прошлом году проводили Бизнес-мастерскую, где учили сотрудников клиентоориентированности, рыночному подходу, чтобы реализовывать все наши идеи, а не просто «поисследовать и разойтись». В дальнейшем это позволит построить нам нужную модель взаимодействия.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ БЛИЦ: «КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ РУКОВОДИТЕЛЬ?»

Этот вопрос Sapiens задал ключевым менеджерам Академии Росатома. Читайте ответы и отвечайте вместе с нами.



В чем предназначение руководителя?



Как понять, что я хорошо руковожу?



Каковы три табу руководителя?



Как разглядеть будущего руководителя?



В чем разница между руководителем и лидером?



Юлия Ужакина,
генеральный директор
Корпоративной Академии
Росатома

1. Мне нравится мысль Сергея Капицы: «Руководить — это значит не мешать хорошим людям работать». Я под «хорошими» понимаю здесь подходящих по компетенциям и близких по ценностям сотрудников. А не мешать — вовсе не значит устраниваться. Для меня это — поставить задачу на ту самую работу, да так, чтобы вдохновила, и дать подчиненным свободу, в том числе право на ошибку. Если руководитель мешает работать, то это от собственного страха и недоверия к компетентности людей.

2. Задачи выполняются в срок с хорошим настроением, много инициативы снизу, заказчики довольны, ценят нашу совместную работу. Есть развитие — люди и организация каждый день становятся лучше, чем вчера.

3. • Трусить.
• Врать.
• Унижать.

4. Он делает чуть больше, чем должен. Воспринимает и даже просит обратную связь и способен ее переварить для собственного развития. Умеет вовлечь людей на хорошее дело.

5. Для меня ни в чем. Последнее время я склоняюсь к тому, что лидер — это руководитель на высоком уровне личностного развития. Со способностью рефлексировать, с пониманием себя и других, с уважением к личности человека, с высокой личной целью и видением, которым он искренне делится и увлекает других, с развитой способностью организовать себя и окружение.

1. Задавать и держать цели, мотивировать сотрудников, договариваться о ресурсах для выполнения задач, взаимодействовать с ключевыми стейкхолдерами. В общем, создавать условия для движения команды к результатам.

2. Чаще всего это баланс внутренних ощущений и внешней оценки. Внутренняя оценка относится скорее к процессу, как это было, насколько эффективно и комфортно, а внешняя чаще фиксирует результаты деятельности.

3. • Подбирать сотрудников по принципу «я самый лучший» и потом лучше сотрудников делать их работу.
• Мыслить сиюминутными задачами и забывать о долгосрочных горизонтах, ну и вообще о том, что жизнь долгая.
• Относиться к сотрудникам как к себе, а не как к уникальным личностям.

4. Амбиции будущего руководителя обычно заметны. Это чаще всего сотрудники, которые делают больше, чем полагается по должностной инструкции, они готовы брать на себя ответственность и заявляют о своих карьерных планах. Задача руководителя — иметь такой уровень доверия с сотрудниками, чтобы быть первым, кто разглядит в сотруднике лидерский потенциал и способности и поможет им развиться.

5. Все, безусловно, зависит от контекста, но в целом и целом кажется, что более адекватным переводом слова «лидер» с английского на русский было бы «вожак». И в этом смысле «лидер» больше подходит для описания неформальных ситуаций, а руководитель — термин из корпоративного контекста. Условно, руководителей назначают, а лидерство требует авторской позиции, инициативы. Не все руководители — лидеры, и наоборот.



Гульнара Биккулова,
заместитель генерального
директора Корпоративной
Академии Росатома



Ирина Иващенко,
заместитель генерального
директора — директор Блока
управленческих программ развития
Корпоративной Академии Росатома

1. В управлении командами и выстраивании кросс-функциональных коммуникаций.

2. Задачи решаются правильно и быстро, без моего участия, люди счастливы и вовлечены.

3. • «Ныкать» информацию.
• Врать.
• Относиться к людям как к ресурсу.

4. Соответствует ценностям компании, является инициатором и реализатором новых решений/проектов, открыто говорит о своих ошибках и неудачах.

5. Разница в поведении и действиях. Лидер вдохновляет, берет на себя ответственность, не боится смелых решений и делегировать полномочия. Руководитель — четко ставит цели, контролирует и спрашивает.



Елена Егорова-Кириллова,

заместитель генерального
директора — директор Блока
методологии и развития
Корпоративной Академии Росатома

1. В создании сильной и самостоятельной команды. Команды, где есть ощущение плеча и настоящий профессионализм.
2. Мой маркер — я в командировке или в отпуске, а дела идут и результат радует.
3.
 - Критика, без конструктивной обратной связи.
 - Делать за подчиненного, даже если «горим».
 - Результат команды/подчиненного выдавать за собственный.
4. Делегировать, даже когда страшно. Верить в потенциал. Быть на равных и уметь слышать мнение. Уступать. Свобода мысли и действий — почва для раскрытия управленческих компетенций.
5. В доверии людей. Руководителю подчиняются, лидеру доверяют, верят, конструктивно спорят.

1. Развивать своих людей в процессе работы и поле профессиональной экспертизы.
2. Каждый руководитель должен постоянно улучшать то, что делает он и его работники, а не просто исполнять приказы. Я считаю, что это залог успешной работы. Наличие ошибок на этом пути неизбежно. Важно их признавать и делать из них правильные выводы.
3.
 - Не слышать / не слушать альтернативные мнения и критику.
 - Застыть в процессе «так всегда делали и норм».
 - Заставлять коллег и работников испытывать страх перед собой.
4. Важно наличие проактивной позиции по отношению к изменениям и готовность осмысливать рабочие задачи со стороны исполнителя, клиента и лица, формулирующего видение/цель/образ конечного результата.
5. Руководитель — это функциональная роль, которая присвоена человеку в результате каких-то управленческих решений, а вот лидерство — это совокупность моральных и личностных качеств, которые демонстрируются человеком в процессе выполнения задач, возложенных на него функциональным профилем деятельности. При таком подходе группа людей, окружающих человека, признает или не признает его авторитет и влияние, то есть лидерство.



Алексей Пономаренко,

директор Блока
инженерных компетенций
Корпоративной Академии
Росатома



Елена Першина,

директор Блока
функциональных
и бизнес-компетенций
Корпоративной
Академии Росатома

1. Руководитель — это сердце команды. Когда с ним все в порядке — организм работает без сбоев и как будто сам собой. Но малейшие отклонения могут нести фатальные последствия. Сегодня предназначение руководителя не только руководить, то есть ставить задачи, контролировать их исполнение и т. д., а объединять, вдохновлять, создавать среду, где хочется созидать и развиваться.
2. Индикатор успешности — то, как работают люди, и результат. Стабильности и стандартной работы становится все меньше и постоянно надо решать задачи, которых раньше не было. Если люди принимают эту изменчивость, не устраивают саботаж, а проактивно включаются в решение изменившейся задачи, обсуждают и обмениваются опытом о способах решения, в случае сложностей открыто спрашивают — это значит, что руковожу хорошо. Ну и, конечно, это все должно заканчиваться результатом, который принесет ценность и нашему клиенту, и каждому, кто ее создавал. Если нет результата, все остальное превращается в процесс приятного времяпрепровождения.
3.
 - Непунктуальность.
 - Непоследовательность.
 - Равнодушие.
4. Сложно сказать. Нет одного рецепта, как и одинаковых руководителей. Но точно у потенциального руководителя должны быть инициативы и предложения в рамках его деятельности или даже за рамками. Они возникают не по поручению руководителя, а по велению сердца, потому что по-другому нельзя. При этом будущий руководитель готов брать на себя ответственность за свои инициативы, он не будет перекладывать ее на уже действующего руководителя. И, конечно, это бесконечная любознательность, желание узнать намного больше, чем требуется от должности.
5. В идеале ни в чем. И руководитель, и лидер должны влиять на людей таким образом, чтобы они разделяли общие цели, ценности и работали эффективно. Не все руководители, к сожалению, лидеры. Бюрократически они при этом могут достигать результата, но в большей степени административным давлением. Для меня руководство = лидерство. ☑



ПОЧЕМУ МЫ РИСКУЕМ?

Академия Росатома и интернет-журнал «ПостНаука» выпустили совместный проект «Почему мы рискуем?». Авторская команда попыталась разобраться в природе риска, призвав на помощь экспертов из разных отраслей науки.

Безопасность в атомной отрасли является безусловным приоритетом. Но обеспечить безопасность невозможно без понимания того, какие факторы влияют на принятие потенциально опасного для человека или его окружения решения, как оценивать риски и что такое риск. Ответы на эти и другие вопросы раскрываются экспертами в области психологии, социологии и нейробиологии в специально подготовленных материалах проекта «Почему мы рискуем?».



Так или иначе, но мы постоянно сталкиваемся с рисками. Перед нами то и дело встает вопрос выбора между альтернативами. Одна или несколько из них могут привести к потенциальному выигрышу, а другие — к потерям: материальным, репутационным, экономическим, психологическим. Оказываясь в ситуации неопределенности, мы не всегда можем адекватно оценить риски, а потому уходим в крайности. Например, переоцениваем их и избегаем, тем самым теряя возможность получить лучший результат в будущем. Или, наоборот, недооцениваем риски, получая негативные последствия как для себя, так и окружающих, организации, отрасли.

Как начать относиться к процессу принятия решений более осознанно? Прежде всего необходимо понять сложную природу риска. Это довольно неоднозначное понятие, которое может трактоваться по-разному в зависимости от того, в рамках какой научной дисциплины рассматривается. Одна из главных задач проекта состоит в том, чтобы понять, что представляет собой риск с точек зрения трех этих областей науки, и спикеры открывают читателю завесу тайны. Они отвечают на многочисленные вопросы, включая:



Получив ответы, мы можем выработать для себя стратегии безопасного поведения в тех или иных ситуациях риска. Изолировать себя от риска мы не сможем: риск — это важная часть наших жизней, явление, сопровождающее человечество на протяжении всего его существования. При этом полагать, что он носит сугубо негативный характер, тоже ошибочно: благодаря риску человечество накапливает интеллектуальный и личностный опыт, развивается.



Галина Богданова,

директор Центра развития
Управленческого кадрового
резерва Корпоративной
Академии Росатома

Мы все читали о Джеке Уэлче, Стиве Джобсе и Джеке Ма — но что мы можем узнать о лидерстве и бизнесе от Баха, Ван Гога, Пикассо или Дэмиана Хёрста? Почему все больше руководителей обращаются к творчеству людей из мира искусства или начинают изучать гуманитарные дисциплины в поисках ответов на вызовы 21 века?

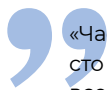
Десятилетиями успех руководителя зависел от умения эффективно планировать ресурсы, разбираться в экономике и финансах, договариваться и убеждать, дополнительное же образование строилось по одним и тем же законам и фокусировалось на развитии бизнес-навыков. Сейчас, когда ситуация в мире окончательно лишилась определенности, только линейного мышления становится недостаточно для эффективной конкуренции. Привычные правила перестали работать, и компаниям понадобились управленцы, не столько идеально выполняющие то, чему их научили, сколько умеющие быстро принимать решения в непредвиденных ситуациях. Это непростая задача. Если управленец повторяет раз за разом гарантированно успешные решения — он с большой вероятностью потеряет гибкость. Ему будет сложно найти новое решение, пойти по непривычной дороге — а именно этого и требует сейчас рынок. Как заставить себя выйти из «футляра», посмотреть на все новыми глазами?



«Интеллект не имеет никакого отношения к истинному процессу открытия. Происходит скачок сознания — назовите это интуицией или как-либо иначе — и неизвестно, откуда и почему к вам приходит решение».

Альберт Эйнштейн

СОЮЗ ИСКУССТВА И БИЗНЕСА



«Часто говорят, что хороший художник опережает свое время на пятьдесят — сто лет. Художник должен изобразить этот новый мир до того, как появятся все доказательства. Лидеры должны научиться этой же художественной дисциплине, они должны научиться реагировать или представлять что-то, что будет двигаться в том же направлении, в котором движется мир, не дожидаясь, пока все факты и доказательства появятся на их столах. Дождаться всех доказательств — значит, наконец, познакомиться с ними через продукт конкурента».

Дэвид Уайт, «Пробужденное сердце»

Сегодня ключ к успеху — авторское исполнение решений. А победу одерживает тот, кто умеет быстро находить самые эффективные решения, генерировать новые идеи, основываясь не только на формальной логике, но и на интуиции и богатом жизненном опыте.

Перед Росатомом стоят задачи по развитию новых продуктов, новых направлений бизнеса. Где брать прорывные идеи для новых продуктов? Как заполучить новые инсайты и увидеть перспективы для бизнеса? Мы эффективно используем традиционные ресурсы, к нашим услугам лучшие бизнес-консультанты и профессора. Но этого не всегда достаточно. При традиционном подходе прекрасно «прокачивается» рациональное, аналитическое мышление — все то, в чем руководители Росатома традиционно хороши. И именно здесь нам на помощь приходят гуманитарные науки и искусство, которые являются настоящими витаминами роста для холистического (целостного) мышления.

Есть мнение, что азиатские компании быстро добились успеха в силу того, что у них развито более гармоничное, целостное (или холистическое) мышление, когда совместно работают логика, анализ, интуиция и эмоции. Чтобы удержаться на плаву, нам тоже нужно развивать в себе эмоции, интуицию, образное мышление, и один из лучших способов сделать это — изучать искусство.

Кажется, что все больше людей из традиционного бизнеса осознают преимущества обучения через искусство:

- ▶ изучение искусства способствует развитию образного мышления, интуиции, межличностного и эмоционального интеллекта;

- ▶ упражнения в живописи или валянии «приглушают» рациональную часть мозга и пробуждают интуицию, которая в свою очередь создает глубокие инсайты;
- ▶ групповое осмысление произведений искусства позволяет выйти за пределы собственного опыта;
- ▶ изобразительные искусства учат нас обращать внимание на нюансы и детали, соединять частности и общее — инноваторы, изобретатели, художники обладают отличными навыками наблюдения;
- ▶ музыка учит нас слышать более глубоко — этот навык может быть перенесен на навык управления и лидерства.



«Современное искусство — это R&D-лаборатория будущего».

Стив Зейдс,
генеральный директор
компании Long Haymes Carr

Цель не в том, чтобы стать историками искусства, литературными критиками или историками кино. Нет. Цель — в создании глубокого опыта «погружения» в художественные процессы для получения новых инсайтов и поиска перспектив для бизнеса. Междисциплинарный подход к развитию использует искусство в качестве «тропинки» к глубокому исследованию тем за пределами искусства — таких как лидерство, конкуренция, инновации и управление в бизнесе. ▣



«Мы в Apple точно знаем, что одних технологий недостаточно. Только когда технологии объединяются с искусством и гуманитарными науками, наши сердца начинают петь».

Стив Джобс

ОТЛИЧИЙ 5 ИННОВАТОРА



Инноваторы предугадывают потребности рынка.

Другими словами, инноваторы чувствуют клиентов в своем сегменте и отрасли, могут разглядеть боли и выгоды даже тогда, когда клиенты этого еще сами не осознали. Никто не хотел иметь в своем телефоне приложение Uber или iPhone до того, как они появились.



Инноваторы создают смыслы и оказывают влияние на общество.

Истинные инноваторы часто порождают целые отрасли. Трудно представить, чтобы инновационная идея была придумана просто ради идеи. Даже если инноваторы не стремятся решить мировые проблемы, то как минимум они заставляют людей думать по-другому.

В 2002 году компания Motorola сделала первый мобильный телефон с цветным дисплеем. Можно назвать это инновацией?

В каком-то смысле да, но давайте посмотрим на то, что произошло через пять лет — старт продаж первого iPhone. Теперь мы не можем представить свою жизнь без устройств, которые хоть как-то не копируют смартфоны Apple. Еще на два года вперед — Трэвис Каланик мог изобрести новый счетчик для такси, но он пошел дальше и разрушил привычный уклад всего мира, создав Uber.

Так что же отличает настоящую инновацию от простого нововведения? Настоящие инновации не просто вызывают ажиотаж — они инициируют изменения всего общества, рожают свою культуру, сленг, отражаются на поведении людей. Но не будем забывать, что за любой компанией и продуктом стоят люди, которые придумывают, реализуют и внедряют эти самые инновации. Логичный вопрос — кто эти люди? Что отличает их от обычных работников? И как распознать в себе или коллеге инноватора?



Инноваторы — великие комбинаторы.

Как только инноватор осознал необходимость какого-либо решения, он прикладывает все силы и все свои знания, чтобы решить эту проблему. Олег Тиньков взял за основу классическую концепцию банка, когда «человек идет в банк», и заменил ее на «банк идет к человеку». Так родился первый в России банк без офисов.



Инноваторы рискуют.

Инноватор никогда не даст гарантию, что именно его решение станет выигрышным. Практически каждый в своей работе готов пойти на риск, но инноваторы идут дальше — туда, где никто никогда не был.



Инноваторы пытаются выйти за границы возможного.

Сама природа инноваций лежит за пределами нормы. Инноваторы четко осознают, что им нужно думать не только о том, что кто-то когда-то делал, но и чуточку больше этого. ▣

**А как вы думаете?
Вы настоящий
инноватор?**



Иван Шафранов,
методолог Корпоративной
Академии Росатома



ЧТОБЫ ВАС УСЛЫШАЛИ, НУЖНО ЗВУЧАТЬ

Каждый из нас обладает уникальной экспертизой, жизненным опытом и бывал в ситуациях, которые многим способны научить других. Но далеко не каждый может без подготовки рассказать об этом так, чтобы быть услышанным и понятным, даже если очень хочет этого. А ведь умение разговаривать с внешними и внутренними клиентами на понятном для них языке — очень полезный навык, который можно в себе тренировать.

Большинство людей знает, как выглядит провальное выступление. Вспомните самые скучные лекции в институте: монотонная речь, тихий голос, много воды, мало пользы, засыпающие студенты, да и сам лектор. Также большинство знает, как выглядит успешное выступление: живо, по делу, с юмором, без заминок, красиво и, самое главное, понятно. Такие выступления способны изменить жизнь, мышление и иногда даже ход истории. Что отличает такое выступление от первого примера?

Анализ успешных выступлений спикеров выявил, что все они обладают тремя отличительными чертами: полезность, непринужденность и зрелищность.

► **Полезность выступления для слушателей**

Тема и содержание должны быть актуальными для конкретной аудитории в конкретный момент времени. Например, генеральный директор предприятия в выступлении перед подчиненными будет рассказывать о «внутренней кухне»: победах и сложностях, приоритетах в принятии решений. Тот же управленец, выступая перед студентами профильного вуза, расскажет о своем росте от специалиста до руководителя, что ему помогло в карьерном развитии и какие уроки он извлекал из разных ситуаций.

Чтобы быть полезным для аудитории, перед которой предстоит выступать, необходимо подумать об интересах аудитории, соответствующей цели выступления, ключевом сообщении и структуре содержания. Интересно, что такой подход к подготовке обычно известен, но мало используется. Если спросить спикера в начале подготовки: «Какова цель вашего выступления?», чаще всего можно услышать ответы, связанные с процессом повествования: «Я расскажу о своей карьере», «Я поделюсь историей», «Я покажу свой опыт». К сожалению, это ошибочные цели, сфокусированные на спикере, а не на слушателях. Почувствуйте разницу этих целей с такими примерами: «Слушатели уйдут с точным пониманием, что им нужно делать, чтобы добиться успеха», «Люди поймут, как действовать, если встретятся с трудностями».

► **Непринужденность повествования**

Другими словами, отсутствие напряжения и зажимов в теле и голосе выступающего. Передвижение по сцене, удержание контакта с аудиторией, жестикация, темп речи, высота голоса — от всего этого зависит убедительность речи спикера.

► **Зрелищность**

В большинстве случаев «зрелищность» воспринимается как наличие «спецэффектов». Иногда они действительно способны вызвать сильные эмоции. Например, основатель Microsoft Билл Гейтс во время своего выступления выпустил рой комаров на участников конференции. Таким способом он решил привлечь внимание к проблеме распространения малярии, и ему это удалось. Но далеко не всегда спецэффекты уместны и необходимы. Сделать любое выступление более ярким и запоминающимся также могут инструменты усиления речи. Иногда достаточно добавить юмор, убрать десяток лишних слайдов, и выступление заметно меняется в лучшую сторону. Еще один инструмент, возможно, даже самый важный — личная история. Это рассказ спикера о своем опыте в теме выступления. История отличается тем, что она многослойна, а слушатель открывает для себя слой за слоем, находя в ней новые источники мудрости, которые не лежат на поверхности.

Убедительно выступать — это такой же навык, как вождение автомобиля. Чем больше и разнообразнее опыт, тем реже спикер испытывает чувство дискомфорта и неловкости, и все больше он испытывает удовольствие, чувствуя уверенность в себе. ☑

Самое главное — начать.

Отличным примером успешных выступлений в Росатоме является проект Skills Talks. Посмотреть их можно здесь:





ПРОКАЧАТЬ МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Повезло тем, у кого от природы развита способность тонко чувствовать и понимать других людей. Но если вы не входите в число таких счастливиц, то вам придется приложить чуть больше усилий на приобретение нужных навыков. И вот почему стоит этим озаботиться:

{ 1. }

Проще находить контакт.

Оказавшись в положении новичка в любом коллективе, нам хочется поскорее стать своим. Людям с развитым межличностным интеллектом под силу максимально сократить сложный период. Они с удовольствием рассказывают о себе, бойко знакомятся с коллегами, не стесняются задавать вопросы. Помимо этого, им проще распознать лидеров мнений, найти подход к руководителю и правильно выстроить коммуникацию в команде. И как результат — быстро влиться в коллектив.

{ 2. }

Легче управлять психологическим климатом.

Мы проводим на работе большую часть жизни и делаем общее дело — гораздо продуктивнее, когда это происходит в доброжелательной, благоприятной среде. Создание такой среды — заслуга людей с высоким межличностным интеллектом: это они знают, кого, когда и как нужно подбодрить, в курсе, если у коллеги что-то не получается, и готовы помочь справиться с трудностями, а заметив напряженность в коллективе, не дадут ей перерасти в конфликт или же успешно его разрешат.

{ 3. }

Быстрее двигаться по карьерной лестнице.

История знает немало примеров, когда талант художника или музыканта не окупился при его жизни. Во многом виной тому — некоммуникабельность мастера, неумение себя подать. Возможно, талант и самопиар — вещи несовместимые, но никто не станет отрицать, что из двух, например, кандидатов на повышение при прочих равных характеристиках выберут того, с кем приятнее контактировать.

{ 4. }

Справляться со «сложными клиентами».

Не секрет, что от некоторых людей бывает очень сложно добиться даже того, что они вроде как должны предоставить. Какие скрытые резоны тому виной — не всегда важно. Человек с развитым межличностным интеллектом подберет ключик к любому и получит от него все, что нужно (а иногда и больше).

{ 5. }

Уметь качественно учить.

Если перед вами стоит задача передать, например, свою лучшую практику коллегам, то для ее качественного выполнения недостаточно будет одного лишь рассказа — важно убедиться, что слушатели все поняли и задали все возникшие у них вопросы, получить и обработать обратную связь. Для этого важно не только уметь хорошо говорить, но и понимать, насколько хорошо вас услышали. А также использовать такие средства передачи информации, которые понятны обучающимся.

{ 6. }

Убеждать других.

Умение влиять на решения других можно назвать суперспособностью человека с высоким межличностным интеллектом. Такие люди незаменимы в качестве переговорщиков, клиентских менеджеров, маркетологов, дипломатов и др. В любом случае с приобретением этих навыков горизонт возможностей становится гораздо шире. Также способность убеждать очень важна для руководителя, особенно в творческой или изобретательской среде, где только лишь давление авторитетом может негативно отразиться на результатах работы. **а**

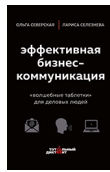
КНИГИ И ФИЛЬМЫ, которые помогут вам развить межличностный интеллект

КНИГИ



Истуд Атватер
«Я Вас слушаю. Советы руководителю, как правильно слушать собеседника»,
М.: Экономика, 1988

В книге американского профессора психологии показаны приемы, как слышать людей точно, как преодолевать распространенные ошибки.



Ольга Северская, Лариса Селезнева
«Эффективная бизнес-коммуникация. «Волшебные таблетки» для деловых людей»,
М.: Эксмо, 2019

Книга-руководство по устному и письменному деловому общению.



Тодд Роуз
«Долой среднее! Новый манифест индивидуальности»,
М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017

Книга-манифест в защиту индивидуальности и таланта каждого ученика, сотрудника и любого человека.



Никита Непряхин
«Я манипулирую тобой. Методы противодействия скрытому влиянию»,
М.: Альпина Паблишер, 2018

В книге раскрываются самые опасные манипуляции и уловки, которые используются в публичной и личной коммуникации, а также способы противодействия.



Говард Гарднер
«Мышление будущего. Пять видов интеллекта, ведущих к успеху в жизни»,
М.: Альпина Паблишер, 2019

Книга о видах мышления и особенностях коммуникации, обязательных для человека нового века.



Сергей Шабанов, Алена Алешина
«Эмоциональный интеллект. Российская практика»,
М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020

Об эмоциональном интеллекте «без воды».

НАУЧНО-ПОЗНАВАТЕЛЬНЫЕ ФИЛЬМЫ И ПРОГРАММЫ



«Игры разума»,
2011–2016

Документальный сериал National Geographic посвящен множеству способов, с помощью которых мозг

обманывает наше сознание. От визуального восприятия, чувств и эмоций до моральных вопросов, языка, религии, старения и зависимости.



«Сила мозга»,
2015

Кто на самом деле принимает решения и формирует наше представление об окружающем мире?

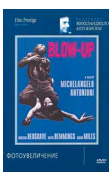
Насколько сознание связано с мозговой деятельностью? И как они влияют на развитие человеческой личности? Вот уже больше века психологи, биологи, генетики и исследователи нервной системы изучают, анализируют, измеряют наш интеллект. Сегодня наука исследует различные грани нашего разума, но знают ли ученые на самом деле, как измерить интеллект?



Интервью доктора медицины, профессора нейробиологии Дика Свааба в программе «Белая студия» (телеканал «Культура»):



ХУДОЖЕСТВЕННЫЕ ФИЛЬМЫ



«Фотоувеличение», 1966
Режиссер: Микеланджело Антониони
В главных ролях: Ванесса Редгрейв, Сара Майлз, Дэвид Хеммингс

Главный герой — известный молодой фотограф. Однажды в городском парке он случайно снимает целующуюся пару. Позднее при фотоувеличении герой замечает, что за идиллической картинкой прячется преступление. Картина — шедевр великого Микеланджело Антониони. Простая на первый взгляд, но сложная по сути философская притча. Действительность дается как набор знаков (кадров), каждый из которых становится объектом для толкования. Но что мы вообще можем знать о действительности?



«Игры разума», 2001
Режиссер: Рон Ховард
В главной роли: Рассел Кроу

История знаменитого математика Джона Форбса Нэша – младшего, одного из создателей теории игр. Нобелевский лауреат по экономике 1994 года большую половину своей жизни боролся с шизофренией. Фильм о том, как Нэшу удалось преодолеть неблагоприятные обстоятельства своей жизни и победить недуг.

” Тут нужно говорить глаз на глаз... чтоб душа читалась на лице, чтоб сердце сказывалось в звуках слова. Одно слово, сказанное с убеждением, с полной искренностью и без колебаний, лицом к лицу, гораздо более значит, нежели десятки листов исписанной бумаги.

Федор Достоевский

” Не столько уму нашему, сколько дару слова одолжены мы всем нашим превосходством перед прочими животными. Из них самые близкие по сложности своего тела, как уверяют анатомы, лишены органов, с помощью которых могли бы произносить сложные звуки. Им запрещено передавать друг другу понятия. Одному человеку предоставлено это право; он один на земле пользуется сим даром; ему одному велено учиться, изоощрять свой ум, искать истин соединенными силами. Слова, как бы лучи ума его, передают и распространяют свет учения.

Николай Лобачевский

” Если вы что-то не можете объяснить шестилетнему ребенку, вы сами этого не понимаете.

Альберт Эйнштейн

” Мудрый человек требует всего только от себя, ничтожный же человек требует всего от других.

Лев Толстой

” Надо быть открытым людям, терпимым к людям, искать в них прежде всего лучшее. Умение искать и находить лучшее, просто хорошее, «заслоненную красоту» обогащает человека духовно.

Дмитрий Лихачев

” Надо не запоминать сотни правил, а запомнить одно — необходимость уважительного отношения к другим. А если у вас будет это и еще немного находчивости, то манеры сами придут к вам, или, лучше сказать, придет память на правила хорошего поведения, желание и умение их применить.

Дмитрий Лихачев

” Мы должны признать очевидное: понимают лишь те, кто хочет понять.

Бернар Вербер

” Если хочешь стать оптимистом и понять жизнь, то перестань верить тому, что говорят и пишут, а наблюдай сам и вникай.

Антон Чехов

” Молодежь пока не вырастет, конечно, недооценивает роли руководителя, хотя он и подбирает коллектив, распределяет работу между его членами, отсеивает хорошие идеи от плохих... В современных условиях руководитель научной работы подобен режиссеру, он создает спектакль, хотя не появляется сам на сцене.

Петр Капица

” Прогресс невозможен без изменений, а тот, кто не может изменить свою точку зрения, не может изменить ничего.

Джордж Бернард Шоу