

МАСТЕРСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
СЕНЕЖ

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА
РОСАТОМ



РОСАТОМ

СЕРГЕЙ ОБОЗОВ

БЕРЕЖНОЕ СОЗНАНИЕ

ПОИСК ОТВЕТА — КАК ДЕЛАТЬ
В СВОЕЙ ЖИЗНИ САМОЕ ГЛАВНОЕ?

МОСКВА — СОЛНЕЧНОГОРСК ■ 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | | |
|-----------|---|----|
| | Вступление | 7 |
| ГЛАВА 1. | Уважение и внимание к человеку и площадке его труда | 14 |
| ГЛАВА 2. | Бережное вовлечение в бережливость | 20 |
| ГЛАВА 3. | Живое общение | 24 |
| ГЛАВА 4. | Бережливых героев — бережно возвращать | 28 |
| ГЛАВА 5. | Можно ли доверять собственным планам? | 32 |
| ГЛАВА 6. | Пароль «Каньон» | 36 |
| ГЛАВА 7. | Культура правды | 40 |
| ГЛАВА 8. | Внешнее — отражение внутреннего | 43 |
| ГЛАВА 9. | Берегите любовь | 49 |
| ГЛАВА 10. | Жить с вопросами без ответов | 56 |
| ГЛАВА 11. | Уберечь советом | 60 |
| ГЛАВА 12. | Живое свидетельство | 63 |
| ГЛАВА 13. | Последний участок пути | 69 |
| ГЛАВА 14. | Господь вас бережет | 73 |
| ГЛАВА 15. | Успеть сделать Главное | 76 |
| | Заключение | 83 |

Делайте в своей работе, жизни самое Главное. Иначе второстепенное легко заполнит вашу жизнь, возьмет все силы и до Главного не дойдете.

И. В. Курчатов



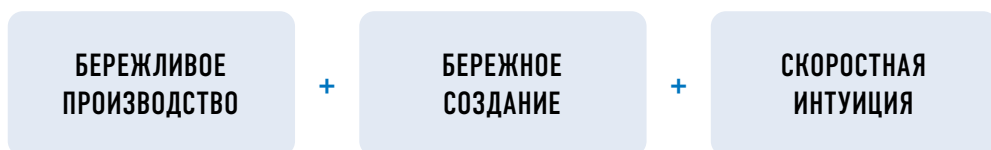
ВСТУПЛЕНИЕ

Производственная система «Росатом», по словам руководителя госкорпорации Алексея Евгеньевича Лихачева, стала «культурным кодом», «производственной религией» компании. У нас она работает везде — на заводах, стройках, в офисах. Около 7 лет назад система активно заработала и по всей стране в государственном и муниципальном управлении: создает поликлиники без очередей, помогает учителям и воспитателям не погрязнуть в бумажном плену, борется с затягиванием получения разных справок в учреждениях и многое другое. Всего не перечислишь! Бренд даже появился: «Производительность на 360°».

Одновременно выяснилось, что нельзя научить нашему сложному делу оптимизации производственных и бизнес-процессов онлайн или на конференциях и семинарах. Да и вдохновлять людей на конкретные изменения заочно очень сложно. А вот обрести новых партнеров, соратников, сообщников в процессе изменения сознания — это мы старались делать всегда.

Примерно в это же время (2023–2024 годы) развернулась работа по практическому раскрытию термина **«созидательный труд»**, который является одной из базовых традиционных духовно-нравственных ценностей, согласно Указу Президента № 809 от 09.11.2022. Ведь именно созидательный труд является топливом, сердцем, двигателем, приводящим в движение «ремни» всех Производственных систем России.

Постепенно, не вдруг, при анализе практического 18-летнего опыта ПСР и наших коллег по бережливому цеху начала прорисовываться **формула созидательного труда**:



Все происходящее стало похоже на масштабный бережливый НИОКР. И это уже не просто про «Росатом», это про Россию.

Что интересно, уже сейчас мы можем прямо при «работе в полях» отличать бережливость, бережность и интуицию друг от друга. Как? Каким образом? Прежде всего они будут отличаться отношением ко времени в пространстве. Поясню.

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО. Это работа со временем. Это классика операционной эффективности. Надо вести борьбу за снижение ВПП (времени протекания процесса). Каким образом? Обнаруживая и уничтожая 7 классических типов потерь. Все остальные показатели — повышение производительности труда, снижение трудоемкости или себестоимости и многое другое — будут следствием этой борьбы за снижение ВПП.

БЕРЕЖНОЕ СОЗНАНИЕ. Здесь уже нет темы сокращения времени. Иногда, чтобы помочь человеку, коллективу, убедить, вовлечь, — наоборот, надо время потратить. И наша жизнь уже видится как поток. Поток без фиксированного ВПП. Сколько кому жить — это вообще не мы определяем. Наше дело — не прилагать усилия к тому, чтобы наша жизнь стала короче, а уж тем более запрещено останавливать ее по своей воле. Это непростительная дерзость перед Тем, кто нам эту жизнь подарил. Но что любопытно. ВПП жизни снижать не надо, но на самом деле нам есть над чем поработать в этой области. Потери из жизни надо убирать, периодическую работу — сокращать, время, когда мы приносим реальную пользу, — увеличивать. А для этого и необходимо бережное сознание. Не

классическая оптимизация производственных и бизнес процессов, а раскрытие потенциала человека и помощь человеку. Это сложнее. Но, согласитесь, бережное отношение к людям, человечность, командность — это то, что тоже напрямую влияет и на экономический результат деятельности человека. Именно в этом состоянии человек порождает новые ценности.

ИНТУИЦИЯ. Самая сложная конструкция времени. Его здесь вообще нет. Интуитивные прозрения случаются мгновенно, молниеносно. Нет, конечно, на размышления у человека может уйти несколько секунд или даже минут. Но это уже не принципиально. Вспышки прозрения, как дары высшего Духа, не измеряются временем. Время уходит на наши метания, на волевое осмысление. Человек может сразу начать действовать, а может и вообще не начать. Видимо, это зависит от того, насколько соответствует «прилету» интуиции его сознание. Насколько окрепло доверие к своей интуиции, насколько вообще ты ее достоин.

Интересно, что бережливости надо учиться, ее нужно натренировать. Бережность надо в себе воспитывать и нарабатывать опытом. А вот интуицию надо просто заслужить, как дар. Как все просто и как сложно.

Особая тема, как с легкой руки и своеобразной подсказки Президента РФ термины «сбережение народа», «бережное сознание», «бережливое производство» пошли гулять по стране.

Наш президент в последние годы регулярно призывает всех к внедрению методов бережливого производства. И вдруг он как будто бы начал оговариваться, произнося не «бережливое», а «бережное» производство. Первый раз я услышал эту формулировку на Международном экономическом форуме в Санкт-Петербурге 16 июня 2023 года, когда президент сказал, что надо внедрять принципы «бережного производства» в разных областях. Затем 29 февраля 2024 года в послании Федеральному собранию президент вновь произнес, что надо тиражировать применение лучших практик «бережного производства» в социальную сферу. При этом в ряде других выступлений, например на съезде Российского союза промышленников и предпринимателей, он продолжал употреблять термин «бережливое производство».

Конечно, все можно было бы списать на оговорку, на не совсем точное восприятие термина. Но когда человек с таким высоким уровнем ответственности и осмысленности причинно-следственных связей всех событий в нашей жизни что-то говорит не так, как ты привык слышать, — к этому стоит очень серьезно присмотреться. Это мы и сделали. Мы исходили из гипотезы, что Владимир Владимирович не оговорился, а его слова что-то нам подсказывают.

Мы начали сравнивать два термина — «бережливость» и «бережность» — и неожиданно для себя обнаружили много интересного.

«Бережливость». При переводе с [английского слова *lean*](#) («худой, тонкий») ощущается расчетливость, экономичность, умеренность. В этом слове есть что-то прагматичное, сухое, конкретное, материальное. То, что обязательно нужно замерять. Сам термин характерен больше для западного мира. И его в формальном применении легко можно и до бытового «скупердяйства» довести.

«Бережность». Совершенно другой смысл. Корни слова «беречь» уходят в [праславянское «бергти»](#) — «заботиться, защищать, оберегать». Если вспомнить дохристианскую историю, то в Древней Руси была даже особенная богиня — Берегиня. Она будто бы приходила на помощь людям, когда их надо было защищать от опасности или просто в чем-то им помочь, например, оберегала весенние всходы. Это было светлое божество, призванное «беречь» и «сберегать». Итак, «бережность» — забота, трепетность, внимательность, чуткость, тактичность, осторожность. То есть проявление заботы о чем-то или о ком-то. Когда звучит слово «бережность», подразумевается сохранность какой-то ценности. И в этом есть ощущение какой-то особенной чувствительности к людям, к тому, что они делают. Все эти смыслы позднее естественно закрепились и в христианском сознании Руси, в их православном толковании.

А на производственной площадке бережность — это про огромное уважение и внимание к тому, кто, что и как делает. Одновременно это отсутствие стремления кого-то или что-то переделать под себя. Термин подразумевает бережное отношение к самому человеку созидательно-

го труда, создание условий, при которых он совершенствуется и развивается. В этом смысле [«бережность» даже на производстве — это уже что-то нравственное и даже духовное](#). Она происходит из глубокой веры, доверия и внимания к человеку труда непосредственно в материальном потоке. Она изначально не допускает обидных слов, оскорблений, плохого отношения к человеку самого простого труда. И видимо, это даже чистота помыслов по отношению к этому человеку, а не только слов и действий. Это и способность ради дела прощать тому, кто «пашет», его отрицательные качества.

Далее — важный сюжет. 16 мая 2018 года в городе Нижний Новгород проходил первый Форум «Производительность на 360°». На сцене — несколько губернаторов, руководителей крупных госкорпораций. Выступает Алексей Евгеньевич Лихачев. И вдруг ведущий задает ему вопрос:

— А скажите, какое у вас главное ощущение от происходящего, от этого содружества производственных систем, на производстве, на стройке, в социальной сфере, в государственном управлении? Как вы можете охарактеризовать свои ощущения одним словом?

Пауза. И Алексей Евгеньевич вдруг выдает:

— [Любовь](#).

Зал взорвался овацией. Поверьте, такое редко бывает. Если честно, я тогда даже до конца не понял, что произошло, в какую точку вдруг неожиданно попал Алексей Евгеньевич. Позже, в частных беседах, во время выступлений на наших Форумах и Управляющих советах Алексей Евгеньевич уже в более развернутой конструкции в какой-то степени объяснил, что он имел в виду. Он раз за разом повторял, что производственная система «Росатома» стала культурным кодом, почти производственной и управленческой религией компании. Что мы не можем жить по-другому, что эта идеология изменяет наше сознание и мы не должны предавать стремление постоянно улучшаться самим, улучшать процессы вокруг себя, создавать атмосферу активизации персонала. Но в тот момент, в Нижнем Новгороде, он все это выразил одним словом: «любовь».

Согласитесь, к классической бережливой операционной эффективности такая оценка совсем не подойдет. А вот к самой верхней планке «бережности» — кажется, в самый раз.

Теперь мы, надеюсь, окончательно понимаем, что не случайной эта оговорка была у Владимира Владимировича.

Кстати, президент сам сформулировал это на встрече с участниками проекта «Время Героев» в июне 2024 года. Один из участников программы прямо сказал, что, по мнению лидеров ПСР, президент сознательно разделяет «бережливость» и «бережность», и Владимир Владимирович подтвердил это. Вот его слова: «Очень важная сфера организации деятельности в любой сфере... это **бережное** отношение ко времени, **бережное** отношение к расстановке кадров... если это вместе складывается, то получается **синергетический эффект** по достижению лучшего результата. А в военном деле — это не только БК беречь, это значит **людей беречь**».

Конечно, понятие «бережность» есть в любой мировой культуре. Беречь свое здоровье, детей, родителей, традиции, память предков, имущество, свой дом и многое другое. Но нас в рамках этого исследования интересуют больше те аспекты бережного сознания, которые связаны с производительностью, с эффективностью, с созидательным сотрудничеством с учетом российского менталитета.

И господин Нампачи Хаяси, старший технический директор «Тойота», примерно через 5 лет работы с нами по внедрению бережливого производства (TPS-ПСР) начал намекать, что главная наша задача — воспитание лидеров. А ведь общепризнанно: главная цель воспитания — это формирование и развитие сознания. Какого? Это всегда зависит от Заказчика? В США — это одно, на Украине — второе, и у нас в России — нечто совершенно другое. Это мировоззрение о Главном в нашей жизни. Обратите внимание: «со-знание» — это «вместе знать». Есть групповое, командное, общественное сознание, а есть «вырезки» из него — сознание отдельного человека. И сознание тоже не статично. Это поток. Мозг-антенна: вход — обработка — формирование — образы — мыс-

ли — раскладка — хранение — выборка — подготовка к действию. И это всегда с разными скоростями.

Возвращаясь к Хаяси. В 2019 году, уже через 12 лет работы с нами, он уже совсем жестко говорил, что бережливое производство (TPS-ПСР) — это вообще не самоцель. Это только средство. А цель — воспитание. Он не говорил в терминологии «бережного сознания», но в его жизненной позиции немаловажную роль играли огромное уважение и любовь к обычным людям простого труда, своим ученикам, переводчикам, водителям, и, таким образом, именно он вывел нас на это определение. Причем Хаяси такой был один. Все остальные специалисты TPS были обычными техническими суперпрофессионалами. А Хаяси был как будто из другого мира. И этот мир очень близок нам.

Таким образом, исследуемая нами **бережность, применительно к развитию производственных систем России, — это уже не про экономию сил и ресурсов, а, скорее, наоборот, про источник их возобновления**. Она требует терпения, смирения перед жизненными обстоятельствами и ситуациями. Надо уберечь себя от поспешных решений, каких-то суетливых действий. Еще раз повторяю, что в России бережность — это нравственное качество. Это критерий высокого духа проявления человека, критерий его утонченности, опытности и мудрости.

И бережное сознание в России — это обязательный атрибут созидательного и вдохновенного труда землекопа, сборщика, металлурга, дирижера, врача, водителя автобуса, спортсмена и воина на передовой. Вне зависимости от профессии. Раз это так важно и это важное работает, то можно из опыта 18-летнего развития ПС «Росатома» сформулировать некие принципы формирования бережного сознания. Конечно, они будут субъективными. Это опыт нескольких десятков, сотен, иногда и тысяч человек. Тем, кто пойдет за нами, можно что-то взять из них, еще лучше — поработать и предложить свои. На сегодня пусть это будет своеобразный ПСР-НИОКР. Об этом эта книга.

ГЛАВА 1

УВАЖЕНИЕ И ВНИМАНИЕ К ЧЕЛОВЕКУ И ПЛОЩАДКЕ ЕГО ТРУДА

Однажды я возвращался из Обнинска и заехал на ночь в деревню Афинеево, где в это время находилась моя супруга. Уезжать наутро надо было рано, в 6:20. Супруга мне говорит:

— Я тебе зелени дам в Москву: салат, чеснок свежий из теплицы.

Это была середина мая.

— Да, — говорю, — не надо тебе так рано вставать, ерунда эта зелень.

Супруга промолчала, но попросила ее разбудить. Я проснулся и не стал ее беспокоить. Зачем? В 6:10 она проснулась сама и спросила меня, почему же я ее не разбудил. Побежала в теплицу, нарвала свежей зелени, аккуратно сложила и отдала мне. В 6:20 я был в машине с этой травой... и с каким-то трогательным теплым чувством.

Уже в машине я задумался: а что это было? И тут меня буквально озарило. Для моей супруги это было главным. Она выращивает урожай с любовью, это ее работа. У нее другой в данный момент нет. У тебя — министры, губернаторы, генеральные директора, а у нее — семь кур, грядки, теплица. И ты везешь в Москву две упаковки яиц и утреннюю свежую зелень. Это ее созидательный труд, и относиться тебе к нему

надо очень серьезно и бережно. Ведь для моей жены в данный момент это, может быть, и есть один из главных смыслов ее жизни. Ее продукт — это ее участие в твоем деле. Другие дела и заботы у нее, конечно, тоже есть, но в определенный момент времени это оказалось на первом месте.

Я вспомнил, как иногда пренебрежительно относился к чему-то подобному, бросая фразы: «Да ладно, хватит ерундой заниматься». Так я демонстрировал, что говорю о какой-то мелочи. И мне стало стыдно за это. За невнимание, пренебрежение. Не просто к любимому человеку, а к его любимому делу. Такого категорически нельзя допускать.

Во время той поездки в Москву моя мысль пошла дальше. Ведь все это имеет прямое отношение к нашей жизни и работе. Вокруг нас тысячи людей труда, простого труда: продавец, шофер, медсестра, помощник, охранник. И те, с кем мы имеем дело в нашем служении, — операторы на заводах, сварщики, монтажники на стройках. Для каждого из них то, что он делает, — главное в жизни. В жизни его семьи, его детей. Это то, чем он живет, то, что его не просто кормит, а является смыслом его жизни. Так как же можно относиться к их труду несерьезно или даже пренебрежительно? Это же и есть для нас главное: обратить внимание, вникнуть, улыбнуться, поблагодарить. Действительно главное, а не второстепенное.

Вспомнился еще один сюжет из Обнинска. Там я познакомился с большим директором большого хозяйства. Мне про него говорили, что он «великий»: из кабинета рулит, людей в упор не видит. Я его на лестнице, когда мы прощались и были уже один на один — никто не слышал, — приобнял так и говорю:

— У меня к вам просьба: вы раз в неделю людям, проектам вашим бережливым посвятите один час. Погрузитесь, выйдите на место. Может быть, тошновато даже вам будет, много для вас как будто бы ненужных деталей. Но вы потерпите. Ради людей этих потерпите, а потом поблагодарите их, пожалуйста.

Его словно током ударило. Вроде я по-хорошему, тихо, мягко сказал. Но я почувствовал, что его неожиданно потрясли мои слова. И дай бог, чтобы он их услышал, выполнил мою просьбу, осознал, что это и есть его главная миссия как руководителя, — сподвигать, видеть и благодарить людей за сделанное. Может быть, и наказывать иногда или указывать на то, что не сделано. Но делать это не раздражительно, не впопыхах, а бережно и с любовью.

Любой директор, начальник цеха, мастер, руководитель любого уровня неизбежно может знать только отдельные фрагменты целого. Даже более-менее полного познания о чем-то за свою жизнь человек добиться не может. Платон говорил своим ученикам: «Я хотя бы знаю, что ничего не знаю, а вы не знаете даже этого».

Именно поэтому в развитии Производственной системы «Росатом» для нас самой главной опасностью всегда является заблуждение отдельных «опытных» руководителей, что они за десятилетия работы досконально изучили, досконально знают свой предмет и не нуждаются ни в дополнительном погружении в него, ни во взгляде со стороны, ни во внешней помощи. И им уже не интересен оператор в потоке: слишком уж тот прост для них, по их мнению. Здесь, с одной стороны, не надо проявлять сильного раздражения и давления, понимая, что это общее и, к сожалению, часто встречающееся заблуждение. С другой стороны, надо стараться вывести таких людей на производственную площадку, походить с ними по ней, внимательно понаблюдать, поговорить с операторами, мастерами. И довести до ситуации, когда станет ясно, что **руководители не всё знают, не всё происходящее понимают и контролируют. Важно признать, что любое производство, любая площадка меняется каждую минуту, час, смену.** И за неделю или месяц может измениться до неузнаваемости.

Один случай из практики. Один из руководителей некоего предприятия ну никак не хотел внедрять ПСР. А человек уважаемый, ученый. Приехал к нему. Сидит интеллигентный мужчина, в галстуке. Говорю: «Пойдем в цеха прогуляемся». И повел его по маршруту производства одной



из главных деталей его изделия. Взад-вперед, опять назад — 40 минут по цехам колесили. Мужчина взмолился: «Я все понял! Давай оптимизировать». Вот, например, опытный руководитель, мой наставник и учитель Николай Сергеевич Жарков, генеральный директор предприятия «Красное Сормово», наоборот, проводил на производстве каждый день по полдня. Он понимал, что ежедневно видит новое, не то, что было вчера. И на это новое надо успевать реагировать.

Именно поэтому должно быть **доверие к людям на местах, доверие к их наводкам, сигналам**. Просто знание общих законов о том, как работает производство, как функционирует производственная система, не дает возможности знать все, чем дышит сейчас площадка. Самое тяжелое в нашем деле — сохранить бережное отношение к евангельской истине: мы всё только «отчасти знаем» и далеко не всё понимаем.

Сколько сил уходит на то, чтобы люди стали видеть проблемы, захотели их признавать и решать! Это очень трудно. Почему? Просто вспомним о своих личных характерах с их недостатками. Все ли мы видим себя со стороны? Все ли хотим измениться сами, вести себя по-другому? «Хочешь изменить мир — изменись сам» — известная формула. Нет. Мы часто не хотим не то что меняться, даже замечать свои недостатки. Чужие — с огромным удовольствием. Видимо, здесь есть какая-то связь. Пристально смотреть вокруг себя и пристально смотреть внутрь себя. **Внешнее — отражение внутреннего. Именно поэтому невозможно проводить реальные изменения на производстве, не относясь с уважением и бережностью к реальной ситуации на площадке, к людям, работающим на ней.** «Иди и смотри», вникай, погружайся и делай.

Вывод из этих размышлений простой: **тема бережного отношения к ценности созидательного труда, простого труда простого труженика — это про сутевое, про главное в жизни.** Только созидательный труд дает человеку светлое чувство собственной значимости, нужности. Не только для близких, детей. Не только для соратников, но и для всего нашего Отечества, для всех людей, которые тебя окружают. «Каждый должен

делать свое дело», — произнес на смертном одре лаврский старец Кирилл Павлов. Он сказал как раз про это, про главное.

Мне часто приходилось слышать, что праздность — главный грех, основная проблема и коренная причина многих наших несчастий. Это когда человека и поблагодарить-то не за что. Когда все вокруг него — пустое. Это и сам человек ощущает, и все вокруг него это ощущают. Праздность — самое страшное. Ведь искренний человек труда если и сделает что-то не так, то в процессе дальнейшей деятельности либо исправится, либо дойдет до некой формы сожаления, желания поправить или хотя бы не повторять ошибок впредь. А в праздности и лени этого точно никогда не произойдет. Это болото, губительная трясина, и не дай бог в нее попасть.

ПРИНЦИП № 1

Любая площадка меняется каждую минуту.
Живи доверием и вниманием к людям на местах,
доверием к их сигналам и мнению.



БЕРЕЖНОЕ ВОВЛЕЧЕНИЕ В БЕРЕЖЛИВОСТЬ

17 января 2018 года мы с моим коллегой Владимиром Федоровичем Арженцовым, теперь уже покойным, были в Северной Осетии. Глава Республики жаждал создания у себя бережливого правительства. В чисто восточной манере он задал тренд на улучшение эффективности государственного и муниципального управления своей республики.

И вот сидят все министры правительства, десятка два, наверное, серьезных мужчин и женщин. Я молчу, а Владимир Федорович «глушит» их нашей бережливой философией часа два подряд. Показывает огромное количество слайдов и эмоционально рассказывает о нашей идеологии и принципах бережливого производства. Смотрю на министров, внешне как будто бы невозмутимых, но чувствую, что они психологически сопротивляются. Уже не «ловят» слова, не вникают в них. На каком-то этапе даже перестали записывать, и я вполуха слышу реплики: «Это слишком декларативно», «Какой-то галопирующий подход», «Такой разговор непродуктивен» и так далее. Какое-то скрытое сопротивление.

Вечером я поделился с Владимиром Федоровичем своими наблюдениями. Он немножко расстроился и говорит:

— Но, Сергей Александрович, ведь то же самое было и в Рязани, и в Кирове, и в других регионах. Где-то даже было хуже. Но ведь прорвались и сейчас идут полным ходом. И ведь непосредственно делать-то потом всё будут не эти руководители, а их подчиненные, руководители проектного офиса. А этим министрам главное понять нашу философию, нашу идеологию.

— Так вот и не факт, что при таком не бережном по отношению к ним нажиме им, министрам, это зайдет, — засомневался я.

У нас была ночь на размышления. И тут я вспомнил разговор с владыкой Феогностом*. Речь шла о том, что бывает православная вера, а бывает православная идеология. И это далеко не одно и то же. Вера — она от Духа, а идеология — от «движения крови», ума, эмоций, то есть уже что-то телесное, душевное, но не духовное. Вера же — то, что искренне, просто и от сердца. А громкие религиозные вещатели ведут агитацию и пропаганду во все времена. Мы видим их и сегодня, и, мое личное мнение из опыта, немногих людей их слова цепляют.

Крестоносцы в свое время тоже ставили людей на колени и заставляли присягать Христу, читая Символ веры. А меч в это время был над их головами, и многие головы слетали у тех, кто не хотел присягать. **Честно говоря, не хочется сегодня становиться такими «миссионерами-крестоносцами» ПСР, чтобы вдалбливать «огнем и мечом» основы бережливости. Не бережно это по отношению к людям.**

Владимир Федорович Арженцов был очень опытным и мудрым человеком. Я утром поделился с ним своими соображениями. Он очень внимательно всё выслушал, и у нас сложилось общее мнение, что, видимо, не надо начинать наше дело с громких слов, а надо всё сначала доказывать на деле, на практике. Нужно сразу идти в конкретику, а идеология пускай догоняет. Надо сначала «ошпарить» этих министров Северной Осетии первым результатом, чтобы те захотели делать подобное сами. И разобраться в этом поглубже. А на старте можно ограничиться легким вводным курсом и ответами на первые общие вопросы. Главное, с ходу начать работать, а основные вопросы снимать в процессе.

Через какое-то время в республике произошла трогательная история. Мы с главой Северной Осетии приехали в одну поликлинику. Женщина — главный врач — очень сильно волновалась, но при этом четко и конкретно доложила и показала на месте все изменения. И вот мы уже идем к машинам. Вдруг главный врач нас догоняет, дерзновенно так останавливает и говорит:

* Митрополит Каширский, викарий патриарха Московского и всея Руси.

— А знаете, я за эти месяцы стала намного лучше.

Мы с Главой Республики переглянулись, были тронуты, сели в машину и уехали. А потом мы обменялись впечатлением с Владимиром Федоровичем. Это ведь была его работа. Вот и результат на месте, было видно, что министр здравоохранения преобразился. И такое воздействие принципиально отличалось от той лекции-давления несколько месяцев назад.

А еще помню, как старший технический директор корпорации «Тойота» и мой наставник Нампачи Хаяси запретил мне давать указания на производственной площадке.

— Сергей Александрович, к вашим словам достаточно серьезно относятся, а вы, приезжая на площадку на короткое время, не имеете возможности глубоко погрузиться в текущие дела. Если вы с ходу начинаете выдавать установки, люди будут делать в точности то, что вы говорите, а у вас есть большой шанс ошибиться. Запрещаю вам давать указания на производственной площадке. Задавайте вопросы. Когда вы будете задавать вопросы, вы будете глубже погружаться в происходящее и поспособствуете тому, чтобы люди сами приходили к выводам, что нужно делать. В этом случае они могут спрашивать вас, правильно ли они поняли, что можно попробовать сделать так или этак. А вашим делом будет лишь очень аккуратно подтверждать: да, может, и так, начинайте. То есть используйте бережную, мягкую форму общения по отношению к тем, кому предстоит вершить большие дела.

В целом, когда мы делаем первые шаги по внедрению бережливости, операционной эффективности, — надо быть очень тактичными. Нужно очень бережно относиться к тем, кто только вступает на этот путь.

Завершаю эту главу, вернувшись из Министерства обороны. Был у первого заместителя министра Леонида Владимировича Горнина. Решили оптимизировать очень важный процесс — синхронизировать стратегическое, программное и бюджетное планирование в Министерстве обороны. Будем стремиться к тому, чтобы бюджетное наполнение ГОЗа

на 2025–2026 годы было сформировано более точно на основе реальной потребности Вооруженных сил Российской Федерации. И чтобы эта программа была обеспечена производственными мощностями в условиях расширенного производства.

На совещании присутствовали пять-шесть генералов, которые впервые столкнулись с нашими подходами. И я спинным мозгом почувствовал, что несмотря на то, что это люди военные и к приказам привычные, нам все равно нельзя и в данной ситуации передавать. Нужно найти очень понятные для них слова. О том, что на этом этапе необходим и полезен наш внешний взгляд. Что о нас, госкорпорации «Росатом», которая 18 лет занимается бережливым производством, выгодно подумать. Что мы будем работать деликатно, исключительно под заказ, под техническое задание, которое они сами сформируют, и не станем проявлять излишней самостоятельности, заходя на их поле без их согласования. Задача этого первого контакта состояла в том, чтобы люди поверили, что мы не собираемся их учить или «ловить» на ошибках. Они должны были понять, что мы вместе с ними хотим проделать огромный серьезный путь по изменению ситуации в лучшую сторону.

И своих коллег, которые начнут сотрудничать с министерством, я предупредил: **никакой гиперактивности, никакой навязчивости, никакого давления. Мягко, внимательно, шаг за шагом, их руками и головами будем делать большие дела.** Время показало — сработало, активно вместе идем к цели.

ПРИНЦИП № 2

Бережное вовлечение в бережливость.

На площадке, шаг за шагом, с непосредственным вовлечением участников процесса.

ЖИВОЕ ОБЩЕНИЕ

Однажды я слушал выступление известного проповедника и близкого мне человека — отца Павла Великанова. Он рассуждал о некой токсикации сознания и поверхностности нашей жизни сейчас.

Практически все мы попали в ловушку быстрых переключений. За пять минут мы можем провести три разговора, получить пять блоков информации и дать еще два отзыва. Переключение занимает у нас несколько секунд. И все это без контактов с реальными людьми. Конечно, такая жизнь для многих уже стала привычкой. Однако она — карикатура на глубокое погружение, на проникновение в суть вещей и в суть происходящих в нашей жизни событий и перемен.

Бывая в храмах, в монастырях Русской православной церкви, видя стоящих как свечки людей во время службы, я часто задавал себе вопрос: «А что за этим стоит?» Из общения с верующими становилось понятно, что тяга к чему-то вышнему всем дается по-разному. Это огромный труд, иногда даже более тяжелый, чем физический, например, копанье лопатой на огороде или подвоз тяжелых тачек с землей. Но что я заметил, в том числе на собственном опыте? Служба церковная в рамках рассуждений о ловушке быстрых переключений, кажется, помогает выскочить из этого «вечного галопа», помогает остановиться физически, эмоционально, мысленно. Остановиться — и погрузиться на время в какую-то вечную тишину и глубину. Два часа телефон находится в беззвучном режиме, твои движения минимальны, перемещения тоже. Это два часа попытки присутствия в неких Главных ценностях, Главных смыслах. Почему попытки? Потому что мысли все время разбегаются в стороны. Важно устоять, не дать себя развентить. Физическая усталость, тяжесть в спине, ногах, хочется присесть — по моему опыту, все это постепенно, через шаг, можно преодолевать, все успешнее и успешнее. А главное, —

парадокс! — потом чувствуешь себя отдохнувшим. Это не мое открытие, это общеизвестно.

У меня есть гипотеза, что существует еще интересный побочный эффект в присутствии на церковной службе. Когда ты выходишь из этого состояния, ты как будто сохраняешь какую-то его частичку в себе. То есть в тебе формируется способность более внимательно и бережно слушать и принимать человека, даже раздраженного, растерянного или равнодушного, вглядываться в него, ценить встречу с ним.

Нампачи Хаяси, теперь уже покойный, рассказывал, что в «Тойоте», с его, вероятно, подачи, существовало даже такое правило: запрещено было общаться по серьезным вопросам по электронной почте, если можно доехать до человека за 20–30 минут и поговорить вживую. Те, кто основывал и развивал TPS (Toyota Production System), видимо, понимали ценность такого общения глаза в глаза.

А ведь как часто бывает по жизни: быстрый диалог по электронной почте — ты сорвался, не то написал, что-то надумал. Мы гневаемся, обижаемся, находимся в раздражении, что-то бормочем себе под нос. Или ходим как туча и к нам лучше не подходить. Или в сердцах рассказываем коллеге или другу о том, что кто-то неправ или плохо поступил, плохо сказал, а вот вы не поняты и не оценены. Иногда прямо осуждаем, иногда как будто рассуждаем и даем оценку. По факту незаметно сваливаемся в то самое осуждение. Много таких ситуаций. И конечно, это все — потери: времени, сил, а иногда и здоровья. А потом вдруг встреча глаза в глаза, 10–15 минут — и напряжение снято.

Конечно, все непросто и при личном общении. Приведу личный пример. Прихожу с работы, супруга смотрит по телевизору сериал или очередное шоу. Рваная тревожная музыка, отрывки злых фраз, слащавые обывательские диалоги с похикиванием. Меня передергивает как будто бы от распущенности, пошлости, которые льются с экрана. Сколько раз я срывался, выдавал болезненную реакцию, и тут же получал от супруги обратную связь: обвинения в занудстве и придирчивости. Казалось бы, формально ты прав. Ты же видишь, чувствуешь примитивизм, низость

и меркантильность режиссера, сценария, ведущего. За всеми этими передачами в лучшем случае сквозит и зияет пустота, праздность, а чаще они несут откровенный вред. Но удивительно, когда ты начинаешь осуждать и давать жесткие оценки таким телепрограммам, то сам сваливаешься в подобное состояние. Знаю это по своему личному опыту. Так что получается, что надо бережно и терпимо относиться к мелким слабостям наших ближних. Зайди в комнату, сядь в кресло, как будто собираешься смотреть телевизор, посмотри, что будет. Я, кстати, несколько раз так экспериментировал. Тревожность и раздражение от первого восприятия программы проходит. Мало ли чего ни бывает. Если прямо совсем безобразно то, что видишь на экране, — посиди недолго, встань и уйди из комнаты. Безо всякого вызова. А может, заметишь, что на экране все не так страшно и даже чуть-чуть поучительно. Пусть и через примитивную подачу, но увидишь более-менее правильный сюжет.

Помню, когда я решил поэкспериментировать, проявил терпимость, супруга сама что-то почувствовала в происходящем и, словно извиняясь, засуетилась. В итоге сама выключила телевизор и спросила, не надо ли мне приготовить ужин. Это была моя маленькая победа. Я потом прочитал в книге известного духовника игумена Никона Воробьева, как он в письме своему духовному чаду — женщине — сильно распекал ее за то, что она устраивает истерики по поводу своего мужа-алкоголика. Игумен писал женщине, что **от ее истерик и упреков ничего не изменится. Надо действовать как-то по-другому: бережливо, с любовью, показать мужу свою боль.** Сесть, поговорить с ним, предложить что-то, проявить участие. Кстати, в письме к мужу этой женщины игумен ему предложил делать то же самое: пожалеть супругу, пожалеть детей, посмотреть на все происходящее их глазами.

Конечно, это высший пилотаж — вот так бережно относиться к явному греху, страданию близкого тебе человека. Но, видимо, и этому надо учиться.

Все это случается и на наших производствах и стройках. Приехал, увидел, насупился, всех разнес, надавал быстрых оценок и унесся.



Результат: все раздражены, озлоблены, если что и изменится, то не глубоко. А ты покажи свое расстройство, сформируй чувство правильной, конструктивной вины. Пусть задумаются, почему так? Пусть что-то предложат. На практике, конечно, работает и тот и другой подход. Но мы, лидеры ПСР, свой выбор сделали в пользу второго.

ПРИНЦИП № 3

Не уклоняйся от живого общения.

Не осуждай, не давай оценок.

Покажи свою боль.

ГЛАВА 4

БЕРЕЖЛИВЫХ ГЕРОЕВ — БЕРЕЖНО ВЗРАЩИВАТЬ

Ток-шоу «На ножах» на телеканале «Пятница» с «шефом всея Руси» Константином Ивлевым. На первый взгляд — обычное ТВ-шоу со 100 %-ной предсказуемостью сценария, который развивается так:

- Приезд шефа в загибающееся заведение общепита, непосредственно на площадку.
- Анализ Ивлева, почему народ перестал ходить в это заведение. Ответ понятен: все плохо! Делает этот анализ Ивлев явно не бережно, в режиме «шоковой терапии»: заказывает все меню, ждет и анализирует скорость/качество. Хотя на Хаяси отдаленно похоже.
- Разнос-скандал на кухне (по-нашему — проблемы текущего состояния).

- Искусственное 100 %-ное заполнение ресторана: кухня не справляется, клиенты ругаются.
- Разбор полетов, план исправления, реальные изменения (по-нашему — целевое состояние).
- Повторение полной посадки уже под контролем сенсея Ивлева. Персонал не без труда, но справляется. Результат: победа. И все показано как-то по-русски, с размахом, эмоциями, но по делу.

В передаче участвуют достаточно молодые люди и такие же, как я понимаю, смотрят шоу. Например, мне о нем рассказал мой младший сын, которому 23 года. Я и не знал о «На ножах» — не смотрю подобное.

Но получается, что передача очень близка к нашей ПСР: «было — стало», «до — после». Этакое ПСР-шоу. Есть заказчик — владелец заведения общепита, есть метод, есть изменения. Конечно, есть и издержки. Невозможно все изменить за одну ночь и за 300 тысяч рублей, как декларируется в передаче. Реальное время ремонта ресторана и его стоимость — тайна, которую участникам передачи, видимо, запрещено разглашать. Но это уже детали. Шоу есть шоу.

По сути, самое интересное, как и у нас: что будет с рестораном дальше? Удержатся ли эти быстрые изменения? Не вернется ли все к старому формату? Каковы реально затраты на продвижение обновленного заведения и будут ли они окупаемы? Бизнес-план во время шоу-сценария «оккупации», естественно, никто не делает. И постоянная, а не экспериментальная 100 %-ная заполняемость ресторана в будущем — тоже не факт. Так что же останется, а что развалится? К сожалению, такой статистики у передачи нет. Если читать комментарии в интернете, то многие рестораны после шоу так и закрылись, у некоторых дело дальше не пошло.

Как нам все это знакомо по ПСР-проектам на стройках и производстве. Когда проекты делаются слишком быстро и когда мы осуществляем их сами, то это не бережно по отношению к сознанию реальных

участников. И все равно спасибо Константину Ивлеву за реализацию идеи репортажа ресторанного производства онлайн. Конечно, едят все, а вот реальный сектор экономики увлекает далеко не всех.

Мы, правда, делали подобное шоу, только уже производственное, на Ковровском механическом заводе еще в 2012 году для ТОП-30 ГК «Росатом». За ночь реально переставили станки и собрали новые производственные ячейки со всеми улучшениями. Но правда в том, что этот рывок мы готовили более 4 месяцев и все изменения кропотливо отработывали заранее. В день нашего производственного шоу на заводе мы «топам» их просто аккуратно подбрасывали. Многие они и сами увидели, да еще и сверху что-то набросали, а мы потом доделывали. И на камеры мы все сняли и потом часто записи использовали для вовлечения персонала. Да и изменения остались, и на площадке, и в головах, и в душах ТОП-30. Мы много лет потом пользовались полученным эффектом как ресурсом для дальнейших преобразований.

Но вернемся к шоу «На ножах». Что мне в передаче все-таки не очень понравилось? Когда провокация работы с увеличившимся притоком клиентов в 10–15 раз порождала «бережливый стресс». Нечто подобное происходит и на наших «Фабриках процессов». Но мы за 3 раунда выравняем этот стресс, конвертируем его в коллективную работу по поиску решений и в результате приводим к Победе. Сам это не раз проходил. Но на «Фабриках» у нас имитация производственного процесса, а в передаче стресс от провала и претензий посетителей как будто настоящий. На реальных производствах так не бывает. Это недопустимо даже с учетом нашей культуры безопасности. На важных производствах нельзя устраивать такой непродуманной штурмовщины. Ни один серьезный заказчик нашей продукции такое не одобрит.

А в ресторане почему бы нет? Риски гораздо меньше. Клиенты рассердятся и уйдут. Некачественно быстро приготовленное просто откажутся есть. И всё! Идеальная экспериментальная площадка. Хотя в данном случае это еще и постановочный сценарий. Посетители подобраны и проинструктированы. Фактически они — актеры.



Какой вывод? В реальной жизни надо гнать не так быстро. Важно, чтобы за внешними изменениями следовало и успевало поменяться сознание у персонала и руководства. Изменения надо растянуть во времени. Это и есть бережное отношение ко всем участникам процесса.

«Бережливых героев» надо бережно возвращать.

ПРИНЦИП № 4

Скорость внешних изменений должна соответствовать скорости изменения сознания.

ГЛАВА 5

МОЖНО ЛИ ДОВЕРЯТЬ СОБСТВЕННЫМ ПЛАНАМ?

Митрополита Николая (Кутепова)* многие из нас — тех, кто был во власти в Нижнем Новгороде в 1990-е, — знали не как инициатора новыхстроек храмов и даже не как проповедника и миссионера, а скорее как наставника.

Есть такой термин — «отеческий стиль управления», но к владыке Николаю и его в чистом виде не отнесешь. Его общение с нами — не стиль и не управление. Любящий отец — точнее, наверное, про него не скажешь. И что удивительно — таковым он действительно был для многих из нас, таких разных, молодых и возрастных, бизнесменов и генералов, муллы и раввина. Все мы для владыки Николая были одинаковы.

* Митрополит Нижегородский и Арзамасский, больше двух десятилетий возглавлял Нижегородскую епархию.

Я тесно общался с ним, наверное, в течение шести-семи лет, с 1994 или 1995 года и вплоть до его ухода. С момента, когда стал заместителем мэра Нижнего Новгорода. Уже потом, после того как владыка ушел из жизни, а я работал в Москве, мы с многими в Троице-Сергиевой лавре вспоминали его. На вопрос: «А вы знали митрополита Николая?» — реакция всегда была примерно одна и та же: «Да, знали. Серьезный, строгий, суровый». Было очень странно слышать эти слова... Мы почти не видели его таким.

Не раз в Нижнем Новгороде доводилось мне приезжать к владыке Николаю и вести серьезные беседы о происходящем тогда в стране, о проблемах города, отношениях города и области. Всегда это был рассудительный, очень глубокий и при этом простой и приветливый разговор, из которого я выносил что-то очень правильное, то, что помогало жить и действовать в очередной непростой ситуации.

Если говорить о личности этого человека, я бы хотел отметить главную его особенность. Она проявилась для меня уже много лет спустя, хотя до конца ясной, наверное, не является и сегодня. Владыка ушел в 2001 году. Спустя почти 20 лет меня пронзила одна мысль. Как же так! Ведь митрополит Николай видел, как мы к нему относились. Не только я, многие мои коллеги испытывали к нему такое доверие, что сделали бы все, что он посоветовал бы. Но он не строил по нашему поводу никаких планов, почему-то даже не пробовал нас воцерковлять. Сколько было разговоров, один на один и очень доверительных... Он ни разу не пробовал пододвинуть мне Евангелие, другую духовную книгу. Или сказать: «Сергей, приходи ко мне на службу, послушай, постой в уголке». Никаких попыток! Для меня это самое удивительное в том нашем общении.

Владыка Николай как будто сберегал нас всех для чего-то. Мы не постились, не знали о средах и пятницах... Читали всякую «ересь» типа С. Н. Лазарева, А. Г. Свияша и других «полусектантов». А он либо молчал, либо уклонялся от темы, никого не осуждая и даже не пытаясь опровергать. Только был всегда внимателен, обходителен и источал искреннюю любовь.

Возможно, он ждал, чтобы кто-то из нас заикнулся тогда о своем внутреннем поиске... Но мы об этом с ним не говорили. И владыка тонко чувствовал, ждал и уберегал себя от ненужных планов и поспешности.

Он не активничал, не проповедовал, он просто жил по-другому, не как мы. И мы все видели, что это другая жизнь, еще неведомая нам, но очень правильная и в этом смысле — желанная.

Я думаю, он молился о всех нас и верил, что Господь нас когда-то призовет. А когда — только Ему и ведомо. Владыка не дерзал предугадывать, подталкивать и планировать. Он знал, что вера — это такой же дар Божий. И верил, что кому предначертано, тот его и получит. А может, и нет. Тайна это. Владыка это тонко чувствовал. Какое доверие Богу!

В 1999 году я защитил докторскую диссертацию по планированию социально-экономического развития крупного города на примере Нижнего Новгорода. И система планирования была моим стержневым функционалом. Сначала председатель райплана Сормовского района, а потом горплана Нижнего Новгорода (г. Горького). И я был апологетом жесткого и конкретного планирования. И уже потом конкретные жизненные ситуации корректировали мои «научные» подходы. Я понял, что если объективные внешние обстоятельства препятствуют реализации ранее намеченных планов, то не надо входить «лбом в стенку», не порождать агрессию, а думать, советоваться и корректировать решения. Сегодня при реализации самых сложных ПСР-проектов навык этого жизненного опыта уберегает нас от многих бессмысленных штурмов и потерь. Хотя сами штурмы и дерзновение в бою никто не отменял. Очень тонкая вещь.

Уже лет через 10 после всех этих событий мне попала в руки книга «Илиотропион, или Сообразование человеческой воли с Божественной» митрополита Иоанна Тобольского. Илиотропион — это подсолнух, который крутит головой за солнцем. Так и человек должен все действия своей воли сопоставлять с волей Всевышнего. Это такой духовный ПСР. Надо постоянно ловить отклонения и устранять их. Теперь мне понятней, что владыка Николай был большой мастер в этом деле.

Все это касается и каждого из нас в каждом нашем деле, производстве, строительстве, государственном и муниципальном управлении, да и просто в жизненных ситуациях.

Был я свидетелем такого прискорбного случая. Лежал в больнице с ковидом. Медсестра в ковидном «скафандре» рассказала о моем соседе за стенкой. Заболели муж и жена одновременно. Приехала скорая помощь. Его увезли, она же категорически отказалась — у нее были какие-то свои планы. Муж звонил жене из больницы много раз. Врачи готовы были положить супругов вместе в одну палату. Но жена упрямылась, у нее было свое мнение. Через какое-то время ей стало совсем плохо, приехала случайная скорая, ее отвезли в первую попавшуюся больницу и спасти не смогли. Ее хоронили в закрытом гробу, а мужа не могли выпустить даже на похороны. Я лежал в палате и с болью думал, вот каково ему сейчас, мужу за стенкой. А коренная причина случившегося в чем? Женщина слушала только себя, договаривалась исключительно с собой. Страшная вещь.

ПРИНЦИП № 5

Реальные обстоятельства сильнее наших намерений.
Что-то пошло не так, очень тяжело — остановись,
не проламывайся, корректируй планы по месту.



ПАРОЛЬ «КАНЬОН»

В 2012–2013 годах в жизни «топов» госкорпорации «Росатом» произошли два интересных события, которые навсегда вошли в историю нашей команды. До этого времени у нас с трудом складывалась общая команда из тех, кто традиционно трудился в отрасли, и вновь пришедших, да и вновь пришедших между собой. Существовали некие группировки, постоянно проявлялась какая-то конфронтация. А с учетом больших важных задач, вставших перед отраслью, перед Сергеем Кириенко стояла задача, чтобы мы все бережно относились друг к другу, берегли силу духа, чувство локтя и готовы были не устраивать разборки и интриги, а в любое время прийти на помощь друг другу.

Каким образом это можно было сделать? Сергей Владиленич нашел оригинальный и, казалось бы, не самый бережный способ. Два года подряд он проводил выездные командные тренинги с очень сложной и даже опасной программой. Мы буквально попадали в реальную, супертяжелую, кризисную ситуацию, когда речь подчас шла практически о совместном выживании.

На первом тренинге нас бросили в ледяную воду. В каньоне где-то в районе Сочи. Что такое каньон? Это две скалы высотой примерно 70–80 метров и расщелина шириной в 7–15 метров, в которой иногда неба не видно. Две практически отвесных скалы и бегущая внизу горная река, с довольно быстрым течением и леденящей водой. Нам выдали гидрокостюмы, предупредили, что мы должны проплыть в течение полутора-двух часов некое расстояние. Причем эвакуировать нас, если что-то случится, будет некому, потому что ни вертолеты, ни спасатели в тот каньон попасть не смогут. С нами пошли несколько тренеров, и дорога у нас была только в одну сторону — вперед. Выбора ни у кого не было.

Точнее, было предложено: «Кто не хочет — может отказаться». Таковых не нашлось.

Все началось с того, что мы в эту реку прыгнули с семиметровой скалы. Особенно трогательно было, видеть, как это делали наши дорогие женщины. Сразу скажу, чтоплыли мы не два, а, по-моему, часа четыре, может быть, четыре с половиной, и по пути было огромное количество преград. Как потом выяснилось, именно в этот день с гор сошло гораздо больше воды, чем предполагалось, появились какие-то стихийные заторы, вода была другой температуры. Короче, все случилось не так, как запланировано. Но об этом почему-то не знали. Все по-русски! Наши тренеры все это выяснили, когда мы уже, прыгнув со скалы, оказались в воде и у нас не было другого пути — только вперед!

Не стану называть имена и фамилии, но ряду людей было очень тяжело, зато помню много трогательных ситуаций, когда люди подстраховывали и даже почти спасали друг друга. Многие неожиданно раскрылись с очень хорошей стороны. Не было ни одной истерики, ни одной заметной слабости, а что творилось внутри каждого из нас, это знает только каждый о себе. Друг другу помогали как могли. Сергей Владиленич выплыл в первых рядах и сам лично стоял в ледяной воде с рюмками водки на подносе, чтобы подплывающие получали ее от него лично. А потом прямо на берегу устроили стихийное застолье. Были произнесены такие мощные слова про команду, надежность, взаимосбережение, силу духа, любовь друг к другу! Договорились, что у нас теперь будет пароль — слово «каньон». **Если кто-то с кем-то не может договориться, начинает упрямяться, вести себя небрежно по отношению к коллеге, последний должен произнести пароль «каньон». И ситуация обязана резко измениться.** Честно скажу: ни я, ни, кажется, мои коллеги ни разу этим паролем не воспользовались, потому что цель консолидации была так эффективно выполнена, что это и без паролей работало еще многие годы.

Но тогда, видимо, этого тренинга оказалось мало, и на следующий год, в 2013 году, нас ждало еще более серьезное испытание в Карелии:

нас высадили на необитаемый остров. Инструкторы МЧС посмотрели этот маршрут, насколько я понимаю, с вертолета или с помощью дронов, а сами лично его не проходили, иначе бы не случилось то, что случилось.

Нам предстояло пересечь этот необитаемый остров, найти закладки с помощью специальных ребусов, которые нужно было отгадать. Найдя все закладки, мы должны были собраться в одном месте, построить плот и проплыть на нем по реке километра три. Мы выдвинулись утром, должны были прибыть в пункт назначения часов в 7 вечера. Шли мы в три раза дольше, собирали плот очень тяжело. Приплыли на место базирования только около 6 утра. Мы были разделены на три группы. Одну из них возглавлял сам Сергей Владиленич, вторую — Владимир Николаевич Верховцев, а третьей было поручено руководить мне. Возникло много проблем, шел дождь, было скользко — как мы не сломали себе шеи и головы на камнях, на скалах, через которые двигались, одному Богу известно!

На следующий день Владимир Николаевич Верховцев, генерал-полковник, бывший начальник 12-го Главного управления Минобороны, сказал, что сложность маршрута соответствовала уровню подготовки спецназа ГРУ в возрасте от 30 до 40 лет. А у нас были мужчины за 60 и наши дорогие женщины, которым пришлось особенно тяжело. Тренеры МЧС разбежались сразу после того, как был закончен маршрут, боясь, что на эмоциях мы им переломаем ноги. Конечно, этого бы не произошло, но все-таки горе-спасатели правильно сделали, что исчезли.

Задача, которую ставил Сергей Владиленич за два таких мероприятия, была полностью выполнена. [Командообразование, нацеленное на бережное отношение друг к другу в группе, дало уникальный результат. Произошла мощнейшая консолидация коллектива, которой хватило на многие годы вперед.](#)

Думаю, это работает по сей день.

Да и наш ПСР-дивизион постоянно проходит подобную мобилизацию, только уже в реальной жизни. То это «бережливые поликлиники»,



то COVID-19, то работа по заказу Министерства обороны, Донецк, Энергодар... Это все время пересобирает, сколачивает наш коллектив. И каждый раз дает уверенность в том, что мы справимся и с более сложными задачами.

ПРИНЦИП № 6

Консолидация команды осуществляется через имитационную или реальную совместную реализацию мобилизационных целей.

ГЛАВА 7

КУЛЬТУРА ПРАВДЫ

Один из важных аспектов проявления бережного сознания — это культура правды.

У Производственной системы «Росатом» в этом смысле практически с первых дней ее возникновения, кроме базовой операционной эффективности, сформировалась еще одна неожиданная миссия. Это постоянный поиск и предъявление некой Правды, Справедливости во всем, и в первую очередь в том, что происходит на производстве и по отношению к производству. Мне запомнились самые первые, самые яркие ощущения искренней боли за те потери и неурядицы, которые терпели на площадке люди, за то, как часто долго и пренебрежительно относилось руководство к решению проблем. Проблем не личных, а служебных, с которыми люди сталкиваются в процессе своей трудовой деятельности. И только на месте, только непосредственно на площадке, очень хорошо видно, как часто никто не торопится, да и вовсе не собирается

этим проблемами заниматься. Пока этого не увидишь, в это не погрузишься, жить в кабинетах, конечно, проще. Но если уж «поймал», а совесть еще жива и болит, то жить с этим дальше и ничего не делать уже невозможно. По себе знаю.

Часто бывало так, что приходилось поднимать на производстве людей «в атаку», и они реально совершали подвиг. И становилось обидно, когда люди не получали заслуженного вознаграждения: не только в форме заработной платы, а хотя бы просто благодарности. Конечно, мы вмешивались, добивались, но было обидно и как-то стыдно, что без нас это естественным путем так и не произошло бы.

Чем дальше мы развивали ПСР, тем больше понимали, как важно доносить до верхов эту правду. Поэтому ПСР — это готовность не только слышать, видеть, помогать, поддержать правильное, но и готовность разглядеть, отсеять, рассеять все низменное, формальное, равнодушное, вредное и меркантильное. Мы можем рассказать множество историй о том, что там, куда нас активно не впускали, через шаг выяснялось, что там было что прятать. А нашей прозрачности те, кто нечист на руку, боялись и боятся как огня.

Возвращаясь к культуре правды, хочется привести один пример. Наш руководитель ведет оперком (оперативный комитет), на котором руководители проектов строительства АЭС и других сооружений, отчитываются об актуальном состоянии, статусе работ за конкретный период. И очень больно бывает нам видеть зеленые кружочки (то есть «сделано») вместо реальных красных («не сделано»).

Вот идет доклад по объекту, строительство которого отстает на 110 дней, а на экране сплошные зеленые кружочки. Как будто никакого отставания не происходит! В этот момент у лидеров ПСР, которые видели площадку и знают всю правду, особый выбор. Что мы должны сделать? Прерывать выступающего и говорить, что он докладывает неправду? Но это скандал, склока — не есть хороший вариант. Пробовали так поступать некоторые наши коллеги от контроля, опираясь на нашу информацию. Такое резкое предъявление правды ни к чему хорошему

не приводило. Сопrotивление, смешочки, отговорки, что они все выдумали. Был другой вариант, когда слушаешь, фиксируешь происходящее, а потом пишешь служебную записку первому руководителю о том, что не все сказанное правда. В подобном случае первый руководитель однажды сказал:

— Коллеги, не надо меня кошмарить. Вы даете такую информацию без возможности публичной реакции на нее руководителя проекта. Что мне с этим делать?

И его можно понять. Он получил информацию лично, один на один, прочитал служебную записку — и что ему дальше с ней делать? У первого руководителя такие проблемы, с учетом его загрузки, должны решаться в одно касание. А это надо готовить.

Поэтому мы, как правило, избираем третий, «бережный» вариант: «обжимаем» руководителя проекта, говорящего неправду, или его куратора-координатора. Мы даем ему информацию о том, что мы правду знаем, в курсе, что либо он, либо его подчиненный, мягко говоря, недоговаривает. Но при этом мы не бежим немедленно сообщать об этом первому руководителю. Почему? Потому что бережем его и очень надеемся, что тот, кому положено, сделает это сам. Если у руководителя проекта по какой-то причине не получается, тогда мы ставим в известность его непосредственного начальника, полагаясь уже на рассудительность и совесть последнего. Ему определять, когда, при каких обстоятельствах сообщить правду первому руководителю. Правду в той форме, которая его не разрушит. А таковая может быть только тогда, когда мы говорим, за счет чего и когда устраним отставание. И это со всеми согласовано. Кто-то может быть не согласен, но он — в курсе. Без ПСР здесь никуда. Мы работаем как параллельная комиссаровская вертикаль. А результат — уже «бережная правда», продуманная, выстраданная и позитивная.

Конечно, мне приходилось иногда докладывать генеральному директору неприятную информацию напрямую. Но только тогда, когда все варианты были испробованы и все было безрезультатно. Были ситуации, когда мы добивались снятия таких упрямых и лукавых руководителей.

Тогда срабатывало бережное отношение к нашему общему делу. В любом случае эта тема очень сложная и она остается актуальной для нас и сегодня. А для страны это вообще тема номер один.

ПРИНЦИП № 7

Предъявление Правды руководству должно быть выстраданным, продуманным, позитивным и согласованным.



ГЛАВА 8

ВНЕШНЕЕ — ОТРАЖЕНИЕ ВНУТРЕННЕГО

С годами начинаешь понимать, что бережное отношение к своему внутреннему миру начинается с элементарного порядка вокруг себя. Помню одну жизненную ситуацию. Мы опекали детский приют при Троице-Сергиевой лавре. Это больше ста мальчишек. И вот нас посещает Святейший Патриарх Кирилл, где-то в 2008 или 2009 году.

Мы готовимся, согласовываем маршрут по большой территории. Святейший прошел около трети его и говорит:

— Мне все ясно. Пошли чай пить.

Недоумение наше он быстро разрешил в разговоре за столом.

— Думаете, зачем дворянам в своих усадьбах вдали от столиц и больших городов надо было поддерживать такой порядок и в саду, и внутри домов. А потому, что этот внешний порядок выстраивал, выравнивал их внутреннее состояние. И обратите внимание: в городе часто грязь, неустройство, а заходишь на территорию приходского храма как будто другой мир. Вот и я сегодня внимательно разглядел, с какой любовью все устроено. Каждое дерево, каждый кустик, каждый цветочек в идеальном порядке. Значит, и во всех делах здесь порядок.

Это был мощнейший сигнал доверия и внутреннего расположения. Дальнейший разговор пошел как по маслу. И это не только православный взгляд.

Один известный западный психолог Джордан Петерсон говорил: [«Хочешь изменить мир, начни с порядка в своей комнате»](#).

У меня лично бывали ситуации. Начинаешь испытывать какое-то томление духа, смущение, внутреннее расстройство — бросаю все и принимаюсь наводить порядок, убирать листья или снег во дворе, подметать в доме пол, раскладывать бумаги на столе. Постепенно чем больше порядка образуется вовне, тем легче становится внутри.

Я посмотрел различные отзывы незнакомых людей в интернете на эту тему. «У меня уже давно стоит хаос и бардак во всех комнатах, все запущено из-за хронической депрессии, у меня нет сил и желания хоть что-то убрать. Такой же хаос царит и в моей голове», — прочитал я откровение одного молодого мужчины. Эти слова — подтверждение того, что порядок в доме — некий показатель уровня энергетики человека. И мы все знаем, что это работает в обе стороны. Заболел — тебе не до уборки. Начинаешь через силу наводить порядок и прежде всего избавляться от всего лишнего — вдруг откуда-то пробивается энергия.

Многие из нас испытали это на себе. Вроде мелочь, детали — нет, оказывается, все гораздо серьезнее.

Вот пишет женщина: «Я живу с двумя детьми в одной большой комнате в общежитии. Навела порядок: у детей свои зоны, у меня свое рабочее место, есть общее свободное пространство. Дочь сказала: «Мама. Это магия. Я думала, это невозможно. Мне просто радостно. Я снова взялась за учебу. В голове порядок появляется».

[«Сохрани порядок, и порядок сохранит тебя»](#), — мелькнул тезис где-то в интернете. А вот что пишет тот же психолог Джордан Петерсон: «Ваша комната — это часть Вселенной, на которую вы повлиять способны. Если посмотреть внимательно, можно в конечных вещах увидеть бесконечность, если в них всмотреться. Ваша комната должна отвечать вашим нуждам. Если вы обустроите место сна, вы поймете, когда надо ложиться, как засыпать, во сколько вставать, что и где надевать. Место, где мы живем, не должно быть препятствием к движению к вашей жизненной цели. Украсить место — это уже следующий шаг».

Теперь самое интересное. Каждый из нас это испытал. Вчитайтесь в очередное откровение: «Вы создаете акт божественного творения, создаете новую ценность порядка в комнате. Для этого потребуется согласие вашей семьи. Когда вы интуитивно начнете выстраивать этот маленький микрокосмос у себя под рукой, очень вероятно, что это спровоцирует конфликт. Не факт, что ваши действия понравятся вашим близким. Почему? Потому что если они, как и вы, пребывают в этом болоте, то чем больше вам удастся из него выбраться, тем хуже они начинают выглядеть в собственных глазах. И, казалось бы, близкие должны радоваться вашей победе над хаосом и злом. Но обычно все наоборот, они интуитивно постараются утянуть вас обратно. И поэтому, [если вы решитесь навести порядок у себя в комнате, вам придется столкнуться с демонами, которые в ней обитают](#). Это бывает жутко, и бесы эти с очень хорошей родословной».

Вот так. Можно, конечно, зайти и с другой стороны. Когда Альберту Эйнштейну кто-то сказал, что беспорядок на столе означает беспорядок

в голове, тот задал вопрос: «А что тогда означает чистый стол?» Согласитесь, хороший вопрос. И ответ вроде напрашивается: чистота души, может быть, даже сила духа. Но я нашел и другой подход к вопросу Эйнштейна: «Что же тогда означает пустой стол?» И в этом уже другие смыслы.

Я вспоминаю свою бабушку по линии мамы — Параскеву Ивановну. Муж ее (мой дедушка) умер сразу после войны от сильнейшей контузии, полученной на фронте. Бабушка в одиночку растила дочь, всю жизнь работала на барже, на понтонном мосту. Все время в работе, все время жила и трудилась для других. Она вырастила внуков, меня и сестру. В ее очень скромной комнатке был идеальный порядок. Я помню каменных слоников, где и в какой последовательности они стояли. И если я, играя, нарушал этот порядок, двигал слоников, то бабушка мне ничего не говорила, не мешала. Но когда я просыпался рано утром, слоники опять находились строго на своих местах, в том порядке, в каком они стояли изначально.

Конечно, отдельный человек может сказать, что ему более комфортно жить в бардаке, — это его выбор. Мы должны уважать и этого человека, и его выбор. Но и в таком случае можно попробовать рискнуть, задать вибрацию порядка. А вдруг он услышит, отреагирует. Пережимать нельзя — можно сломать человека, но попробовать иногда стоит.

У меня был случай, когда очень близкий мой друг остался один. Он развелся с женой, которая вместе с сыном уехала в другой город, а мой друг остался в однокомнатной квартире. Я приехал к нему и увидел страшный бардак в комнате. Я сильно расстроился за него. Интуитивно передал ему свои чувства: и расстройство, и сильное огорчение. И он услышал меня. У него были проблемы с деньгами. Я оплатил уборку: несколько женщин помогли ему навести порядок, сфотографировали и прислали мне фото в Москву. И мы с другом были несказанно рады этому событию, и в дальнейшем я все время просил его поддерживать чистоту. Это нас как-то еще больше соединило, сблизило. Приезжая,



по-товарищески я продолжал следить за его квартирой. Как бы вместе с ним. Эта история натолкнула меня на одну мысль. [Если у человека дом в беспорядке, то не факт, что человек плохой. Возможно, ему просто очень плохо и человеку надо помочь.](#)

Вот еще одно откровение в интернете от неизвестного мне человека: «Все, что ты делаешь с целью, часто бессмысленно. Все, что делаешь из необходимости, часто имеет смысл». Навести порядок — это необходимость.

Другой человек написал: «Порядок можно навести на рывок. А вот приучить себя к порядку сложнее, заставить себя поддерживать порядок — это постоянная работа над собой». Правильно, это уже про изменение сознания.

Следующий автор: «Моя тетя была помешана на чистоте и порядке. Из-за заикленности на этом она постоянно ругалась с близкими, сама жила замороженная, всех держала в напряжении. Настал предел. Муж ушел к другой, брак распался, моя тетя вернулась в отчий дом и уже там начала закатывать уборки. За годы со всеми рассорилась, осталась одна в большом доме. У нее ожирение, проблемы со здоровьем. После каждой уборки она сидит у телевизора с тазиком чего-то вкусного и не видит проблемы в себе. Такая „идеальная чистота“ убивает ее, она в глубокой депрессии оттого, что ее не ценят, ведь она так много работает». Бывает и так. Есть над чем задуматься.

И последняя живая история на эту тему. «А я каждый год выбрасываю всю одежду и мебель и начинаю жизнь с нуля, и нового мужа заводжу и собаку. Я будто иду в первый класс начальной школы, вступаю в жизнь с бантом на голове и в белом фартуке. И я буду убираться, как Золушка, и ждать принца на белом унитаза». С иронией, конечно, сказано, но ведь многие так и живут.

Все вышесказанное, естественно, полностью относится и к производству. Если нет грубого порядка на площадке, много лишнего, все не по своим местам, многое не в рабочем состоянии, а главное, нет стремления это изменить — эта боевая единица не выполнит мегазадачи.

Не сумеет сконцентрировать на ней внутренние ресурсы, не упорядочит свою деятельность, не потянет амбициозные цели, требующие совершенно другого напряжения и тонкого упорядочения.

Итак, бережное отношение к своему внутреннему миру — это наведение элементарного порядка вокруг себя. Этот внешний порядок убережет, защитит тебя от внутренних потрясений и мобилизует энергию и ресурсы на выполнение новых задач.

ПРИНЦИП № 8

Внешнее — отражение внутреннего.
Хочешь изменить свое внутреннее состояние —
начни с порядка вокруг себя.

ГЛАВА 9

БЕРЕГИТЕ ЛЮБОВЬ

Март 2024 года. Суббота, преддверие праздника Торжество православия. Я в Донском монастыре, у его настоятеля владыки Феогноста. И вдруг тот говорит мне:

— Ты знаешь, кажется, есть какая-то связь темы бережного сознания и истории героев Кая и Герды из известной сказки Ганса Христиана Андерсена «Снежная королева». Обрати внимание.

Меня заинтересовали эти слова. В этот же день распечатал сказку прямо в монастыре и, уединившись, внимательно проработал ее.

Меня удивило, что «Снежная королева» Андерсена сильно отличается от прекрасного советского мультфильма, к которому мы все привыкли. В тексте есть очень тонкое христианское рассуждение.

Сказка начинается с того, что «жил был тролль, злой-презлой, и это был сам дьявол». Именно дьявол смастерил зеркало, обладающее свойством, когда все доброе, прекрасное, отражаясь в нем, почти исчезало, а все ничтожное и отвратительное начинало сильно бросаться в глаза. Лучшие люди в зеркале казались уродами. Любые добрые благочестивые мысли, которые приходили в голову, зеркалом сразу преображались в искривленную версию. Ученики тролля захотели добраться до неба, чтобы посмеяться над ангелами и над Всевышним. И чем выше они поднимались, тем зеркало больше гримасничало, кривлялось. И вдруг оно так перекошилось, задрожало, вырвалось у учеников тролля из рук, упало на землю и разбилось вдребезги. И миллионы осколков нанесли гораздо больше вреда, чем целое зеркало. Как это сказочное изложение похоже на наш сегодняшний мир!

Дальше, как следует из сказки, один из осколков попал Каю прямо в сердце и оно превратилось в кусок льда, а другой осколок угодил мальчику в глаз, и Кай начал видеть окружающее в плохом свете. И закрутилась история, о глубоком смысле которой и намекал мне владыка. «Посмотри в окно, Герда, — сказал Кай. — Какая красивая снежинка в виде десятиконечной звезды. Как это красиво, посмотри. Как искусно это сделано, какая точность, ни одной кривой линии. И как это не похоже на живые цветы».

К концу сказки Герда добралась до Кая, когда тот уже был во дворце Снежной королевы. Ее владения описываются так. Посреди самого большого пустынного зала лежало замерзшее озеро, лед на нем треснул и разбился на тысячу кусков. Все куски были совершенно одинаковые и правильные, настоящие произведения искусства. И Кай возился с остроконечными плоскими льдинками, укладывая их на все лады — он хотел сложить из них что-то. И Кай складывал фигуру, одну затейливей другой. Его занятие можно было назвать ледяной головоломкой. В глазах Кая эти фигуры были чудом искусства, а их складывание — занятием первостепенной важности. Вот и мы в сегодняшнем мире часто делаем совершенно пустые вещи, но при этом нам кажется, что занимаемся мы чем-то очень-очень важным.



Когда Герда нашла Кая в таком состоянии, она расплакалась, ее горячие слезы любви упали мальчику на грудь и, проникнув в самое сердце, растопили лед.

Прочитав сказку, я понял, что имел в виду владыка. **Надо беречь себя, остерегаться холодных, бессердечных, правильных линий. Красивых, но мертвых конструкций.** Прекрасного, но холодного совершенства. И наоборот, любовь творит настоящие чудеса.

Конечно, все это аллегория, но, честно говоря, читая сказку, мне почему-то очень живо представлялся наш сегодняшний холодный и циничный мир. Сколько вокруг нас примеров бездушного, чиновничьего, формального продвижения казалось бы правильных изменений. В результате скука, имитация и очень посредственные результаты. А с другой стороны, есть примеры искреннего сердечного безрассудного порыва.

Когда-то давно, просматривая фильмы уже известного тогда нашего режиссера Андрея Тарковского, я обратил внимание, что мне больше всего на душу лег его «Солярис» 1972 года с замечательными актерами Донатасом Банионисом и Натальей Бондарчук. Принято считать, что это не самый сильный фильм Тарковского, лучшими называют «Сталкера», «Андрея Рублева», «Зеркало». Но меня почему-то поразило именно «Солярис», и я не мог, да и не искал до какого-то времени этому объяснение.

Прошли годы. И вот недавно я пересмотрел «Солярис», причем как режиссерскую версию Андрея Тарковского, так и телеспектакль 1968 года, где главную роль сыграл Василий Лановой. И вдруг почувствовал, что в то советское время, время атеистическое, те, кто ставил и играл в этих фильмах, подсознательно заложили в картины какую-то огромную духовную русскую глубину. Кстати, эту русскую интерпретацию совершенно не воспринимал автор романа польский фантаст Станислав Лем, который был сильно недоволен, видимо, обоими фильмами. Лем считал, что в Советском Союзе научную фантастику превратили в какую-то «достоевщину». Я бегло прочитал роман и хочу сказать, что разница между книгой и фильмами просто огромная. Так в чем же она?

Напомню содержание. Действие происходит в неопределенном будущем, когда человечество уже освоило межзвездные полеты. На некой далекой планете Солярис начинают наблюдаться очень странные явления. Некоторые ученые решают, что океан, покрывающий планету, возможно, обладает разумом. На Земле вызывает тревогу психологическое состояние группы исследователей, которые постоянно работают на орбите Соляриса. Туда вылетает психолог Крис.

На огромной полузаброшенной орбитальной научной станции «Солярис» уже несколько лет жили только трое ученых: Снаут, Сарториус и Гибарян. Оказавшись на станции, Крис обнаруживает, что ученые измучены необъяснимыми явлениями: к людям приходят «гости» — материальное воплощение их самых мучительных, а порой постыдных воспоминаний. Избавиться от «гостей» невозможно никаким способом, они возвращаются снова и снова. Снаут полностью деморализован этими визитами, Сарториус прикрывается маской холодного и циничного исследователя, а Гибарян и вовсе покончил с собой незадолго до прибытия Криса. В предсмертном видеопослании Гибарян говорит: «Это не безумие... здесь что-то с совестью».

И вот к Крису приходит такая же «гостья». Океан материализует образ его жены Хари. Десять лет назад Хари покончила жизнь самоубийством после семейной ссоры. Это была трагедия, трагедия любви, которая часто случается в жизни, в которой проявляются эгоизм, капризы, видимо, с обеих сторон: и мужа, и жены. Неразрешенная жизненная ситуация — непощение друг друга, нелюбовь друг к другу — закончилась страшной трагедией. Крис так и не женился вновь и все время носил на груди фотографию своей любимой с ее предсмертным посланием.

И вот здесь, видимо, и возникает что-то поразившее меня в этом фильме и наталкивающее на размышления. Фильм весь о болящей совести, покаянии, бережном отношении к великой силе любви. Крису Океан все-таки дает возможность получить прощение и стать другим. Это история об уникальной возможности исправиться, заново пережить прошлое, попробовать его поправить.

Крис начинает относиться к «гостье», как к живому человеку. Он полностью теряет контроль над ситуацией, всецело отдается течению любви. Она становится главным смыслом его жизни. А «гостья» постепенно осознает сущность своего трагического происхождения, понимает, что она только копия реальной Хари. Осознавая, что у их отношений не может быть продолжения, что своим существованием она причиняет Крису страдания, фантомная Хари просит Снаута и Сарториуса ее уничтожить, что те и делают. Таким образом «гостья» жертвует собой ради любви к ближнему, ради человека, которого она любит. **Получается, что смысл фильма Тарковского в русском его прочтении в том, как надо беречь любовь. Это кино о любви и нелюбви. О том, как нелюбовь, равнодушие и эгоизм на Земле убили и Хари, и Крису. И о том, как Высшим существом (считай — Богом) ситуация была исправлена, точнее, созданы условия для ее исправления. Не зря в работе Андрея Тарковского мелькнула икона Святой Троицы. И на протяжении всего фильма звучит Иоганн Бах в интерпретации гениального русского композитора Эдуарда Артемьева. Эта музыка — молитва на 129-й псалом Давида.**

Любовь побеждает в главном герое всю гниль, равнодушие, цинизм, которые в нем были. И тайный смысл фильма заключается в мысли: благодаря тому, что Крису удалось восстановить контакт с планетой (считай — Богом), он встал на путь раскаяния, перепрожил прошлое, покался и получил прощение. А его возлюбленная, жертвуя собой ради него, тоже в каком-то смысле исправила свое прошлое — акт самоубийства, который по сути был эгоистичным поступком. После того, как все это произошло, Крис возвращается на Землю и говорит, что он уже никогда не станет прежним. Андрей Тарковский в своем личном дневнике о цели фильма написал короткую фразу: «Показать Бога». Интересно, что в картине нет ни одного упоминания о Христе, Боге, Церкви.

Я посмотрел и американскую версию «Соляриса» 2002 года. Фильм — пустота. Хэппи-энд, Крис и Хари вместе оказываются на Земле. Причем не сами герои, а их копии. Но это неважно. Просто версия США — очередной блокбастер безо всякого духовно-этического содержания.



Андрей Тарковский умер в 1987 году, за год до того, как в Советском Союзе вновь появилось право говорить, писать и снимать фильмы о вере. Но это совершенно неважно. Режиссеру удалось создать кинокартину о бережном отношении к своему прошлому, бережном отношении к людям и бережном отношении к любви. Возможно, Тарковский сам до конца не понимал, что он сотворил. Так бывает. Я очень советую посмотреть этот фильм и сделать собственные выводы.

ПРИНЦИП № 9

Остерегайтесь холодного совершенства, красивых, но мертвых конструкций. Только искренность и любовь создадут атмосферу коллективного постоянного совершенствования.

ГЛАВА 10

ЖИТЬ С ВОПРОСАМИ БЕЗ ОТВЕТОВ

Вполне естественно предположить, что глубинные корни русской модели бережного сознания лежат в нашей ментальности, в русских культурных кодах. Отсюда и происходят некоторые сложившиеся наши управленческие традиции.

Принято считать, что менталитет и особенности сознания любого народа наиболее ярко выражаются в его классической литературе и особенно в сказках. Сказки сюжетны, нелинейны, но, как ни странно, именно они могут максимально донести глубинные национальные смыслы.

Допустим, наш Емеля. Он только на первый взгляд простофиля и дурачок. На самом деле Емеля — новатор. Он видит решение там, где его

никто не замечает. Использует как ресурс то, что никто ресурсом не считает. Говорящую щуку он воспринимает как должное и сразу вступает с ней в коммуникацию. Совершенно неожиданным образом Емеля решает конкретные задачи: пусть ведра сами идут домой и т. д.

Мы — нация спонтанная и сами интуитивно решаем, идти нам, например, на красный свет или нет. Границ возможного и невозможного для нас не существует, а степеней свободы при этом немерено. Каждый рабочий у нас — «директор» своего станка, со всеми вытекающими. И рабочий интуитивно себя так и ведет. Никого не боится, с ним надо все время договариваться.

Вот посмотрите, что сейчас в мире творится. На глазах растет неопределенность, которой страшно боится весь западный мир. А для нас это привычная освоенная среда. Начинаем собираться и напрягаться. У нас «Смутных времен» в истории было на порядок больше, чем «Светлых». Наше сознание нелинейно.

Вспомним Великую Отечественную войну. Все полководцы Третьего рейха до 16-го колена — это предки генералов, баронов, вообще королевская кровь. А у нас? Жуков и большинство маршалов-победителей — из крестьян. Королев, Курчатова, Славский — из простого народа. У нас человек может пройти путь от крестьянина до академика, генерального конструктора, полковника. СВО сейчас это в очередной раз доказывает. И из разрушенной Западом нашей системы образования как феникс из пепла начинают возрождаться таланты. Проекты «Сенеж», «Лидеры России», «Таврида», «Время первых», «Время героев» — это же спонтанная система поиска и выведения на рабочую орбиту талантов из народа.

Запомнилась чья-то шутка: «Как можно победить народ, который свои планы узнаёт от иностранной разведки?» Просчитать нас невозможно, потому что мы сами не знаем подчас, куда нас завтра понесет.

Пусть попробует кто-то нас расшифровать, просто подслушивая наши дискуссии на совещаниях. Посмеемся. Мы же часто выходим с совещаний с осознанием того, что будем делать, исходя из нашего

собственного соображения. То, что там звучало, не имеет к этому прямого отношения. Это я знаю из собственного опыта.

Все мы с детства знакомы с поговоркой «Береженого Бог бережет» и часто употребляем ее не только в быту, но и на производстве. Хотя забываем о том, что у русских поговорок есть продолжение, почему-то исчезающее при употреблении. В частности, у этой поговорки продолжение следующее: «**Береженого Бог бережет, а не береженого черт стережет**». Существуют и другие варианты концовки, в зависимости от региона, где употреблялось это выражение: волк стережет, конвой или лихо.

Известны, конечно, и другие поговорки или выражения про «русский авось». Например, «Сгорел сарай, гори и хата». Все мы помним знаменитую иронично-веселую песню Леонида Утесова «А в остальном, прекрасная маркиза...», в которой по сюжету сгорело все, что можно.

Бывают ситуации, когда от тебя уже ничего не зависит. И тогда как в поговорке «**Бог либо выручит, либо выучит**». Приведу пример. Октябрь 2010 года. Пятидесятилетие Валерия Игоревича Лимаренко, генерального директора «Атомстройэкспорта». На самолете-такси Dexter (Чехословакия) мы летели из Москвы в Нижний Новгород на юбилей. Погода была хорошей, солнечной, ничто не предвещало приключений.

Заходя на посадку, на взлетную полосу в Нижнем Новгороде, в 10 метрах от земли самолет резко несколько раз «провалило». Как потом выяснилось, был порывистый ветер. Затем резкий удар, запах масла в салоне, скрежет железа и... тишина. Все случилось в какие-то секунды. Вышли из кабины мертвецки бледные летчики, открыли люк на взлетное поле. Мы вышли и увидели такую картину: обе стойки шасси самолета остались без колес. Колеса от удара о землю отлетели, и самолет метров 80 скреб стойками взлетную полосу. Мы увидели эти следы. Но еще интересней оказалась ситуация с винтом самолета. Его лопасти от ударов по полосе загнулись на 90 градусов. Почему же самолет при

такой огромной силе трения не кувыркнулся вперед? По всем законам физики это неизбежно должно было произойти.

В этот момент к самолету подъехали пожарные, скорые. Все остановились и в шоке его разглядывали. Никто не понимал, что произошло. Объяснительную, которую мы попросили нам дать посмотреть позже, невозможно было читать без улыбки. Документ вообще ничего не объяснял. Наоборот, чувствовалась полная растерянность технических служб. Они не могли пояснить, почему люди выжили! Мы ведь даже испугаться толком не успели. Правда, мои коллеги прямо в аэропорту выпили по стакану виски. У меня же, наоборот, алкоголь не пошел. Хотелось что-то осознать на трезвую голову. Так что же нас сберегло?

Летчики были ни в чем не виноваты. Они делали все правильно. Могли мы как-то противиться, предотвратить ситуацию? Нет. Тогда зачем это с нами произошло? Кто, кому и что хотел сказать или доказать? Урок прошел без последствий для людей — ни переломов, ни ушибов, — а самолет в хлам. Что за этим стояло? Тайна. Может, откроется когда-нибудь, если нам это будет на пользу. Пока не открылось.

Вечером на подобном же, но, естественно, другом самолете мы полетели обратно. Логика у нас была простая: снаряд в одну воронку дважды не попадает. Страху ни у кого не было. Но перед полетом летящий с нами Эрик Николаевич Поздышев прочитал все молитвы и перекрестил все стороны света.

Конечно, здесь, в этой жизни, можно и нужно искать ответы: в интернете, у близких людей, в различной литературе. Но не стоит нервничать, изнемогать, если ответы не находишь. Там, позже, за порогом нашей земной жизни, они придут, надо в это верить. Но именно наличие вопросов, которые идут не от ума, не от теории, а от опыта, реальной жизни, настоящих переживаний, — это есть ценность. Эти вопросы даже без найденных ответов являются ценностью, так как они греют душу, порождают интерес к содержательному общению о Главном. Это очень важно, трогательно и интересно.

Какой вывод из этой истории можно сделать с точки зрения формирования бережного сознания? Не все, что происходит с нами в этой жизни, можно, нужно и получится объяснить.

ПРИНЦИП № 10

Не у всех вопросов будут ответы. Учимся жить с тайной неопределенностью случившегося и от нас не зависящего.



ГЛАВА 11

УБЕРЕЧЬ СОВЕТОМ

Мы часто сталкиваемся с ситуациями, когда кто-то хочет кого-то от чего-то уберечь. От опасной встречи, вредного влияния, всплеска тщеславия и многого другого. «Не сотвори себе кумира» — это тоже про уберечься.

При всем неоднозначном отношении к Борису Ефимовичу Немцову в нашей стране должен сказать, что у меня лично и у нижегородцев

в целом оно до сих пор особое. Когда я был заместителем председателя Сормовского райисполкома, Немцов начал исполнять обязанности губернатора Нижегородской области. Он неоднократно приезжал к нам в Сормово на открытие различных объектов, поэтому была возможность видеть его вблизи, почувствовать стиль его работы. О Борисе Немцове очень много написано и снято видеоматериалов, но я хочу вспомнить несколько сюжетов, которые запомнились мне лично.

Примерно в 1996–1997 годах я был в служебной командировке в Москве с Ниной Васильевной Палкиной, легендарным заместителем по финансам мэра Нижнего Новгорода. Нина Васильевна была не только серьезным профессионалом, которого до сих пор помнят в городе, но и очень глубоким, сильным человеком. В то время мэром Нижнего Новгорода был Иван Петрович Скляров, перед этим постом занимавший должность первого заместителя Бориса Немцова. Понятно, что Нина Васильевна много с Борисом общалась, знала о нем то, чего я и не подозревал. И вот, помню, идем мы с ней по улицам Москвы, и вдруг она неожиданно затевает разговор:

— Сергей, я должна тебе дать один совет, только не удивляйся.

— Да, Нина Васильевна, слушаю.

— Держись от Бориса Немцова как можно дальше, берегись его, не приближайся к нему.

А это был период, когда Немцов считался звездой первой величины, входил в сотню мировых политиков, в Нижний Новгород приезжала Маргарет Тэтчер и другие знаменитости. Он был в большом фаворе у Бориса Ельцина, ходили даже разговоры, что он один из реальных кандидатов на пост президента. И вдруг Нина Васильевна говорит мне «берегись». Запомнилось, что она произнесла это слово очень уверенно, но без осуждения Бориса, без каких-то деталей и подробностей. Она лишь заметила:

— Услышь меня, пройдут годы и ты вспомнишь о том, что я тебе сказала и поймешь почему.

Озадачила она меня тогда этим разговором. Я не мог послушаться «бабушку», как мы ее называли с любовью, и стал как-то подсознательно

держат дистанцию от Немцова. А у Бориса Ефимовича было звериное чутье, он все очень тонко чувствовал. И вот однажды он пришел к нам в городскую администрацию. Мы сидели в столовой, был небольшой банкет по какому-то поводу. Я в то время был заместителем мэра по экономике и планированию, председателем горплана, сидел на углу стола, прямо напротив Бориса Ефимовича. И он, зная, что я слышу, обратился к Ивану Петровичу Складову:

— Петрович, вот твой Сергей что-то все прячется от меня.

Это было сказано как будто бы для меня, и я не мог не дать понять, что услышал, и очень быстро отреагировал.

— Борис Ефимович, да как вы можете так думать, вы только позвоните. Вы же не зовете, поэтому и не идите.

А он никого не звал — к нему тогда сами все бегали. Немцова невозможно было обмануть, помню его пронзительный взгляд, который видел меня насквозь. Другое дело, что он что-то чувствовал, но не мог это расшифровать.

Сегодня, конечно, мне стало понятно, от чего меня оберегала Нина Васильевна. Как и что она чувствовала уже тогда, замечала своим опытным взглядом — это останется тайной. Она Бориса уважала, но совершенно не боялась и много авантюры его на корню уничтожила. И я не просто верю, а знаю — и его она от многих бед оберегала, и меня от чего-то уберегла.

Конечно, может возникнуть вопрос: **как же уберечь себя от ненужных, лишних, опасных встреч, контактов, если ты не чувствуешь в них проблемы. Моя гипотеза такова: нужно ловить «слабые сигналы», подсказки.** В моем случае подсказка была не такой уж и слабой.

ПРИНЦИП № 11

Внимательность к «слабым сигналам».
Они идут через советы людей — и близких, и как будто бы случайных.

Думаю, все слышали песню «Случайный вальс» Марка Фрадкина на стихи Евгения Долматовского. Напомню начало: «Ночь коротка, спят облака, и лежит у меня на ладони незнакомая ваша рука». По своей юности помню, что слушал песню много раз и достаточно равнодушно, не вникая в текст.

Прошли годы, наступил 2024-й. На Украине идет война. А моя супруга мне как-то, наверное, не вдруг, говорит:

— «Случайный вальс» — такая сильная песня. Давай ее выучим и споем.

С чего вдруг? Зачем? Нахожу песню, слушаю — совсем другое, сильное восприятие. Что за чудеса? Прямо в сердце попали слова.

Начинаю разбираться, и оказывается, у этой песни очень интересная история. 1943 год, прифронтовая деревня. Мимо проезжает молодой, 28-летний летчик Василий Васильев. Настоящий герой: 201 боевой вылет, орден Ленина, участвовал в бомбежке Берлина в 1942 году. Так вот, в деревне Василий услышал звуки музыки, увидел танцующую на улице молодежь и заметил стоявшую одинокую девушку. Летчик пригласил ее на вальс. Девушку звали Зина. Они танцевали всего один танец: шофер начал сигналить Васильеву, им срочно нужно было уезжать. Машина уехала, однако эта встреча запала Василию в сердце. Потом во время встречи с Марком Фрадкиным летчик рассказал композитору эту историю и попросил его:

— Напиши песню. Опиши точно, что я тебе рассказал. Если Зина услышит, она поймет и откликнется.

Так появилась песня. И действительно, Зина через некоторое время услышала ее и написала письмо на радио, попросив выслать адрес летчика Васильева. Но, к сожалению, тот уже не мог ей ответить.

8 сентября 1943 года он обнаружил и разбомбил скопление немецких эшелонов на одной станции. Потом заметил еще три эшелона противника и, уже почти не имея горючего, разбомбил и их. Самолет был подбит, загорелся, летчик смог перелететь линию фронта, попытался посадить самолет на своей территории, но тот разбился, и Василий погиб. За этот подвиг он был удостоен звания Героя Советского Союза. В городе Гусь-Хрустальном, где он проживал, его именем названа улица.

Песня сначала называлась «Офицерский вальс». Но на фронтах ее пели десятки тысяч матросов и солдат, не только офицеров, поэтому название поменяли на «Случайный вальс».

Каждый звук, каждая строка этой песни пропитаны живым духом того времени, свидетельством уже умерших участников этой истории. У Бога все живы. И, видимо, каким-то мистическим образом вот это ощущение живой, реальной истории передается через десятилетия.

Песня, написанная в определенном духе, находит отклик в сердце только у тех, кто в какой-то момент находился в похожем состоянии, и отзывается она именно у подобных людей. Когда это происходит, с кем, почему? Это тайна. Но одновременно и живая реальность.

В продолжение темы. Все мы знаем песню «Журавли» в исполнении Марка Бернеса. Удивляемся, что она нас трогает. А почему? Не задумывались? А потому, что в основе — реальная история из Северной Осетии. Семья Газдановых из села Дзуарикау — 7 родных братьев один за другим погибли на Великой Отечественной войне. Мама умерла, когда пришла первая похоронка. Последний, седьмой, сын погиб при взятии Берлина. Когда старейшины в черном зашли во двор — разорвалось сердце и отца. В 1963 году в селе установили памятник скорбящей матери и семи улетающим птицам.

Расул Гамзатов под впечатлением этой реальной истории написал стихи. Для композитора Яна Френкеля и Марка Бернеса война была глубоко личной темой. К тому же Бернес был болен раком легких, с трудом передвигался. Эта песня стала для него последней, записанной с одного



дубля. Он не был человеком сентиментальным, но плакал, исполнив ее впервые. Когда он через месяц умер, песня «Журавли» вместо похоронного марша сопровождала его в последний путь.

Вот так. У Бога все они живы. И когда мы слушаем эту песню, мы тайно соприкасаемся не с образами, а с их живыми душами: и отца, и матери, и сыновей, и авторов, и исполнителя этой песни. Это живое свидетельство.

Кто-то из мудрых сказал, что надо не просто изучать историю, а читать биографии, потому что это жизнь без теории. А ведь биографии могут быть «защиты» в песни, стихи, книги, картины... Получается, что бережное отношение к истории своей страны, края, города, завода — это память о конкретных людях, которые творили эту историю. Сомнения, вдохновение, трагедии и мужество отдельных личностей захватывает гораздо больше, чем факты, даты и описания событий.

Два чувства дивно близки нам —
В них обретает сердце пищу —
Любовь к родному пепелищу,
Любовь к отеческим гробам.

Сильные слова. Это А.С. Пушкин, 1830 год. В сегодняшнем 2025 году, по наблюдению экспертов, молодежь, студенты часто ощущают, что жизнь начинается только с их рождения. А то, что было до них, для молодежи как бы не существует. Это странно, потому что очевидно, что Родина — это знание и понимание того, что на твоей земле происходило и до тебя.

А вот интересная история, которую я пережил сам вместе с теперь уже покойным Эриком Николаевичем Поздышевым, бывшим президентом «Росэнергоатома». Главным инженером концерна в свое время был Борис Васильевич Антонов. Он был очень грамотным и уважаемым атомщиком, абсолютно неверующим — Антонов откровенно подсмеивался и подшучивал над Эриком Николаевичем после резкой перемены того

к вере. Делал Борис Васильевич это, видимо, безо всякого зла, так как Эрик Николаевич рассказывал мне об этом с улыбкой.

И вот вдруг рак... Борис Васильевич сгорел достаточно быстро. Эрик Николаевич рассказывал:

— Не помню, чтобы Антонов заходил когда-то сам ко мне в кабинет. Все время приглашал к себе. А тут заходит, садится напротив и говорит: «Эрик, кто у тебя на очереди на помощь по церковным делам?» Трудно сказать, что происходило в это время в его душе. Он был супер-конкретный и несентиментальный. А у меня на столе лежала огромная папка бумаг. Как правило, за день приходило до десятка разных прошений о помощи по восстановлению различных святынь. Беру папку, резко открываю и вытаскиваю первую попавшуюся бумагу — письмо по какому-то храму прямо в центре Москвы. Говорю Антонову: «Держи. Вот тебе новое послушание».

Борис Васильевич поблагодарил и ушел. За 4 месяца до смерти он очень много успел сделать. Прямо накануне своей кончины, уже сильно больной, проводил совещание в том самом храме. А на следующий день на этом месте стоял его гроб. Всплыла эта история случайно. Никто об этом толком и не знал. Я, будучи генеральным директором концерна, утверждал смету благотворительности на 2006 год. Быстро прочитал. И тут... что это? Какой-то совершенно не понятный храм в центре Москвы. Не Саров, не Дивеево, не Сергиев Посад, не город-спутник АЭС? Таких десятки тысяч. Почему этот? Он не соответствует «корпоративным приоритетам». А нас за это сильно «щипали». Думал, что надо убрать, но мне сказали:

— Там какая-то история. Спросите у Эрика Николаевича.

Спросил, и тот мне все рассказал. А с бюджетом тяжело было, много чего вычеркивали...

— Поехали завтра на место, — говорю Эрику Николаевичу.

Приезжаем. Встречает батюшка, приехала еще и супруга Бориса Антонова. Видимо, батюшка пригласил. Водят нас по храму, рассказывают, что сделано. Вот, батюшка показывает, здесь стол для совещания стоял,

ПОСЛЕДНИЙ УЧАСТОК ПУТИ

которое Борис проводил, а на следующий день здесь же гроб его поставили. На месте все это врезается в память и душу очень хорошо. Затем сели пить чай и помню свои слова:

— Вот что, батюшка. Конечно, вы совсем не в наших корпоративных приоритетах. Но мы должны сберечь память о Борисе Васильевиче как одном из основателей концерна. История с вашим храмом — хороший для этого пример. Мы, пока при власти, будем каждый год вам давать по 3–5 миллионов. Вы тут с матушкой решайте, что на них по храму делать. А главное — молитесь. Молитесь за упокой души близкого нам человека.

С тех пор прошло уже более 18 лет. Много раз «щипали» наш благотворительный бюджет. Но мы уберегли строчку «Храм (памяти Бориса Васильевича Антонова)». Я попросил так и писать в официальных программах. И рука ни у кого на эту строчку не поднялась. Получается, что все мы, пришедшие в «Росатом» 20 лет назад, Бориса Васильевича в жизни ни разу не видели, а память о нем таким оригинальным образом для себя и тех, кто придет после нас, сберегли.

ПРИНЦИП № 12

Живое свидетельство ушедших героев живого Духа поможет нам в построении нашего будущего.



Афон, 28–29 апреля 2017 года. В этот раз мы поднимались на гору Афон в составе группы: владыка Феогност, Валерий Игоревич Лимаренко и двадцать вице-президентов АЭС, руководителей строительства АЭС в России и за рубежом. Для меня это было четвертое восхождение. Я уже был в курсе, что это достаточно тяжелое испытание: 15 километров в гору и 15 километров обратно. Место святое, очень непростое: каждый подъем и спуск — работа над собой, когда хаос в мыслях и чувствах постепенно выстраиваются в некие стройные основательные выводы.

Хочу рассказать только об одном сюжете этого восхождения. Записал свои мысли через день после посещения Афона, поэтому ощущения были совсем свежие.

Примерно в двух третьих пути наверх есть место, называемое «Русский лес», где природа похожа на российскую. После идет очень крутой подъем до Панагии — плато, на котором находится Храм и места отдыха перед последним подъемом. У тех, кто добрался до этого «Русского леса», сил, как правило, уже почти нет, и идти дальше очень тяжело. В три предыдущих восхождения последний участок давался мне очень трудно. Я часто останавливался, делал рывки из последних сил и приходил наверх совершенно «никакой». Минут 30–40 требовалось мне, чтобы прийти в себя.

И вот с предчувствием этой тяжести в «Русском лесу» я поднимаюсь к Храму в четвертый раз. Что-то толкнуло меня уединиться и уйти вперед группы. Я предупредил владыку Феогноста:

— Владыка, хочу немного побыть один. Пойду совсем потихоньку. Вы меня догоните.

Группа в это время отдыхала.

Я пошел... Совсем потихоньку, берег силы. Я медленно переставлял ноги, но через пять минут начал ясно слышать, как стучит мое сердце от нагрузки. Но я нашел бережливый темп, в котором сердце стучало учащенно, но ровно.

Через 15–20 минут я понял, что иду спокойно, не надрываюсь, успеваю рассмотреть птичку, бабочку, нераскрывшийся листок. А главное — успеваю неспешно размышлять о самом важном, самом Главном.

Один раз я услышал сзади голоса нашей группы. И мне вдруг захотелось идти быстрее, видимо, чтобы сохранить передовое лидерство в движении. Огромным чувством воли я не ускорился, не захотел потерять этого найденного бережливого ритма. Он стал мне дорог, я его как будто берег. Я представил, как меня сейчас все будут обгонять один за другим. А я всех пропущу и продолжу идти тем же темпом, пусть последним из группы. В этот момент голоса куда-то исчезли. Я продолжал шагать, радуясь, что нет надрыва, что, сохраняя потенциал ускорения, я не использую его и устаю очень умеренно.

И тут меня поразило одно открытие. Этот последний участок до Панагии — словно последний участок твоего земного пути, и к нему надо относиться очень бережно. Не надо на нем «рвать» себя, кого-то обгонять, бояться не успеть или быть последним. Бояться, что тебя обойдут. Как красив и приятен твой собственный темп, комфортная тебе скорость, когда ты чувствуешь поддержку высших сил в обмен на отсутствие суеты, нетерпеливости. И не должно быть страха... Точнее, страх перед Вечным должен гасить все остальные.

Я пришел на Панагию первым из группы, почти не устал, сразу побежал за хворостом для розжига огня, чтобы сделать чай в ирландских самоварах. У меня было какое-то приподнятое настроение, как будто я решил какую-то важную для себя задачу.

Когда через 10–15 минут поднялся владыка Феогност с группой, я поделился с ним своими радостными ощущениями. Он очень осмысленно и глубоко их воспринял и просил меня рассказать о них разным людям несколько раз за вечер.



ГОСПОДЬ ВАС БЕРЕЖЕТ

Владыка сказал, что группа останавливалась на пути от «Русского леса» до Панагии раз пять, что он устал от этих остановок и в результате идти было очень тяжело. Я же не останавливался на этом участке ни разу. Что-то подсказывало мне, что не надо прислушиваться к «ворчанию» плоти (как во время первых трех восхождений), а стоит полностью довериться интуиции и идти, идти, идти.

Вспоминаю, что по дороге я встретил нескольких совершенно незнакомых мне людей и с радостью поделился с ними своими размышлениями о «последнем участке пути». Было видно, что они отнеслись к моим мыслям очень серьезно.

Я благодарен этой ситуации за живые ощущения и переживания. Хочется сберечь, не потерять это открытие и просоответствовать ему уже на последнем участке пути своей жизни.

ПРИНЦИП № 13

Не надо пытаться кого-то обгонять, бояться что-то не успеть. Надо просто делать свое дело на своем месте со своей скоростью.



11 сентября 2024 года я встречался с митрополитом владыкой Пантелеймоном. Так получилось, что его изгнали из всех мест, где он был до этого: освободили от управления синодальным отделом, от должности руководителя патриаршей гуманитарной миссии в новых регионах России, синодального отдела по благотворительности, который он возглавлял 14 лет. Владыке 75 лет, он 1950 года рождения. Причину его отстранения никто не называл, и мы не будем на этом акцентировать внимание. Поговорим совершенно о другом.

Я приехал к владыке и увидел человека, который совершенно не потерял радости и интереса к жизни. И разговор его с нами был именно об этом. У владыки Пантелеймона было несколько правил о том, как надо радоваться. Вот некоторые из них:

- Радость должна быть общая, то есть радость умножается делением.
- Нельзя радоваться только телом — это радость животная. Радость должна быть целостной, когда радоваться будет и тело, и душа, и дух.
- Радость должна быть связана с вечностью. И вино веселит, и супружеские отношения веселят. Но кроме земных привязанностей должна обязательно быть связь с небом. Земные радости со временем греть перестают.
- Радость вполне соединима с печалью. У не испытавших скорби радость ненастоящая.
- Фундаментом радости является, что ты никого и ни в чем не укоряешь. Наоборот — всех оправдываешь.

Двухчасовое общение с владыкой наполнило меня радостью и какой-то благодатью, не только до конца этого дня, а еще и на последующие.

Это, конечно, далеко не единственный пример. Мы все знаем людей, которые, несмотря на почтенный возраст, сберегли интерес к жизни, детскую радость по отношению к ней.

Еще один очень близкий многим из нас человек — протодьякон отец Владимир (Назаркин). Ему 85 лет, болезней не счесть. И вот как-то при нас он говорит владыке Феогносту:

— Эх, как еще пожить хочется!

— А зачем? — спросил его владыка.

— Интересно, что дальше будет.

Отец Владимир служил с четырьмя патриархами, его хорошо лично знает Президент РФ. Отец Владимир окончил школу с золотой медалью, затем — академию, но остался простым протодьяконом, не став даже священником. Его знает вся страна. У него сахарный диабет, куча заболеваний, он дважды за последние годы переболел ковидом и лежал в реанимации, был на грани смерти. Но отец Владимир всегда улыбается, радуется, всегда подойдет, обнимет, скажет теплое слово. А как он сосредоточенно служит, хотя и еле ходит и передвигается очень тяжело. А на службе — «летает».

Вот еще один диалог отца Владимира с владыкой Феогностом, которому я был свидетелем.

— Владыка, все говорят, что должны посещать скорби, а у меня нет скорбей, у меня всегда радость от жизни. Может, Господь меня не любит, или Он меня так испытывает?

Владыка обнял отца Владимира от души и произнес:

— Господь бережет вас, а мы радуемся этому.

Этот диалог состоялся в Махрицком монастыре*. Надо было видеть, как матушка Елизавета, игуменья, обрадовалась, когда приехал

* Стефано-Махрицкий женский монастырь, расположен во Владимирской области.

отец Владимир. Она не хотела его отпускать, прямо льнула к нему. Просто матушка, как никто другой, чувствовала всю глубину в простоте и детской откровенности отца Владимира.

Конечно, такие люди — редкость и их, казалось бы, надо беречь. При этом сила этих людей как раз в обратном — в том, что они себя совсем не берегут, не дрожат над своим здоровьем и благополучием. Кто-то пошутил: «У иных товарищей хорошие анализы, но плохое здоровье. А у отца Владимира — плохие анализы, но здоровой радости жизни хоть отбавляй».

Однажды владыка Феогност сказал в задумчивости: «Я считаю, что правильное устройство, на мой взгляд, — это когда интерес к жизни все больше просыпается ближе к ее завершению». Конечно, такое возможно, только если есть вера в то, что жизнь не остановится, а продолжится и будет вечной. Вера в то, что мы сейчас всё видим как будто через тусклое стекло, частично, а Там наконец-то увидим всё целиком.

ПРИНЦИП № 14

Не терять интереса к жизни.

«Всегда радуйтесь, за все благодарите, Духа не угашайте».



УСПЕТЬ СДЕЛАТЬ ГЛАВНОЕ

Петра Ивановича Задилова я видел много раз в Лавре, Дивеево, Сарове. Честно говоря, Петр Иванович не обращал на себя особого внимания: низкого роста, всегда стоял где-то сзади, тихо, скромно молился. Потом, уже даже не помню кто — владыка Георгий или владыка Феогност — познакомил нас поближе. И я узнал от Петра Ивановича историю строительства первого храма в Антарктиде, в котором он непосредственно участвовал. Его, оказывается, в 2004 году освящал по благословлению покойного Святейшего Патриарха Алексия II владыка Феогност с братией Троице-Сергиевой лавры.

Храм этот посвящен Троице. В Антарктиде погибли 64 российских полярника и летчика. Многие из них были погребены там безо всякого церковного поминовения. Эту ошибку исправили.

Храм получился очень красивым, интересно было разглядывать его на видео на фоне гуляющих вокруг пингвинов. Кстати, в Антарктиде очень сильный ветер, до 50 метров в секунду. Поэтому деревянный храм, как парус, держат натянутые внутри стальные цепи. В 2014 году меня даже приглашали на десятилетие этого храма, но поездка обещала быть очень долгой — фактически целая неделя. Производственная загрузка не позволила мне совершить такое увлекательное путешествие.

Позже мы познакомились с Петром Ивановичем еще ближе, душевнее. Это случилось уже в Лавре. Мне запомнился его приезд, когда мы почти целый день с ним и владыкой Феогностом провели в нашем «Доме Атомщиков». Там-то Петр Иванович и рассказывал нам одну чудесную историю. Он был испытателем парашютов — очень редкая профессия. Совершил более трех тысяч прыжков, причем смертельно опасных, ведь он каждый раз прыгал с новыми парашютами.

Петр Иванович рассказывал, что однажды он испытывал новую систему и у него отказал основной парашют. На высоте 800 метров он попытался его отцепить, чтобы потом выпустить запасной... Но было уже поздно. Петр Иванович упал в снег, в небольшой сугроб, выжить шансов у него не было никаких... Но на самом деле он отделался только ушибами. Позже он рассказывал, что у него было ощущение какого-то странного торможения и падения во что-то мягкое. В больнице ему поставили диагноз: ушибы при падении с 800 метров. Петр Иванович в тот момент до конца так и не понял, что это было. А через несколько дней после настолько удачного приземления ему приснился сон. Он падал, а внизу стояла его уже ушедшая из жизни мама, которая держала белый оренбургский пуховый платок. Мама подбросила платок двумя руками, и Петр Иванович самортизировал на этом пуховом батуте. Получается, мама его сберегла. Мама его была глубоко верующим человеком, и он вспоминал, как в детстве они вместе ходили в храм. А мама еще и помогала отпевать покойников в деревне.

Был у него еще случай. Как-то под Тверью Петр Иванович повис на парашюте на высоковольтных проводах, те начали прогибаться, тянуть его к земле, а если бы он коснулся ее, от него бы ничего не осталось. Но ему повезло: парашют размотался, и Петр Иванович упал на землю, а провод отскочил. Правда, ударил по соседнему проводу, и в результате Тверь на какое-то время осталась без света.

Я видел Петра Ивановича незадолго до его смерти, и позже владыка Феогност рассказывал мне, что ближе к кончине нашему знакомому стало как-то плохо. Петр Иванович был расстроен одной, на его взгляд, несправедливой церковной ситуацией. И вот, в один из дней он, несмотря на то что его беспокоило давление и он был несколько рассеянным, направился на службу в церковь. Переходя через железнодорожные рельсы, он не заметил приближающегося поезда...

Вот такая трагедия: человек выжил в многочисленных смертельно опасных ситуациях и погиб под поездом. Я был на его отпевании в храме

напротив Новоспасского монастыря. Похоронили Петра Ивановича на монастырском кладбище рядом с Дивеево.

Петр Иванович был очень тихий, скромный, кроткий человек. И видимо, он успел сделать свое Главное. А сколько жизней он сберег своими тысячами испытательных прыжков, можно только догадываться.

Теперь хочу рассказать о Викторе Александровиче Карпачеве — II секретаре Горьковского обкома партии, генерале милиции. Нашем наставнике и лидере Нижегородского землячества.

Мы практически все давно похоронили своих отцов. Сами давно стали не просто отцами, но и дедами, а в душе остались такими же мальчишками, задорными комсомольцами, как и раньше. Понятно, что мы уже и не ждем отеческой заботы от кого-то. Тем неожиданной оказалось, что Виктор Александрович несколько лет назад стал для нас как будто вторым отцом.

Яркий, красивый лидер, настоящий коммунист, к которому мы испытывали уважение и восхищение, — вот каким он остался в памяти. А последние годы он был для нас человеком, который мог просто без повода спросить: «Как у тебя настроение, как ты? Давно тебя не слышал, все ли в порядке?» Или, например, он мне говорил: «Видел Алексея Лихачева по телевизору, что-то у него вид уставший, он не приболел? Ты передай ему, чтобы он себя берег». И все это звучало искренне, от сердца.

Я как-то интуитивно воспринял, без всякого поручения, как должное, что буду отвечать за контакт с нашим нижегородским землячеством. Такое не перепоручается и не передается. Так, в течение последних лет я с Виктором Александровичем регулярно общался на различных мероприятиях: 3 ноября на Красной площади возлагали цветы у памятника Минину и Пожарскому, ездили в Звездный с нашими ветеранами, посетили все места, на которых готовились наши космонавты.

Был я по приглашению Виктора Александровича и в музее Горького. Видел, как Карпачев трогательно относится к нашему общему земляку. Мне Максим Горький особо дорог, я вырос в Сормове на его произведениях, и моя квартира, в которой сейчас живет мой средний сын,



находится в нескольких сотнях метров от домика Каширина*. И мне было очень созвучно то трогательное глубокое восприятие Горького Виктором Александровичем — не просто как писателя, а как человека. Я даже не знал в то время, что Виктор Александрович сам писал стихи. Хотя мы плотно и искренне общались, мне он не говорил о том, что у него вышел сборник «Не превращайте память в прах». Я этот сборник получил в руки только на сороковой день его упокоения, в офисе нижегородского землячества, когда после панихиды на его могиле мы приехали туда совершить трапезу. И меня поразили некоторые четверостишия. Например:

Как верный пес
Сижу на лапах,
Служу Отечеству, стране,
Готов всегда идти в атаку.
Нет, не погас огонь во мне!

В этих строках глубинный личностный патриотизм и такое мальчишество одновременно. В этом и был весь Виктор Александрович.

А в этом четверостишии вся сила, глубина, вся размашистость уходящего поколения:

Организм теряет силу,
Организм трещит по швам.
А ведь хочется, ребята,
Жить, не кланяясь годам.

Прямо что-то от Маресьева или Павки Корчагина.

Виктор Александрович не был воцерковленным человеком. Мы с ним несколько раз говорили на тему веры, но он был очень лаконичен

* Музей детства Максима Горького в Нижнем Новгороде, дом деда писателя, место действия его повести «Детство».

и сдержан в этом разговоре. Хотя мы поздравляли друг друга с церковными праздниками: Пасхой, Рождеством Христовым. Но вот сейчас я нашел у него такие слова:

Нередко думаю о том,
Велик ли грех мой пред Творцом.
Грешил пред ним душой и телом,
Грехи замаливал я делом.

Это очень сильно. То есть не просто пошел покаяться, грехи отпустили — и с легкостью побежал дальше грешить. А желание постоянно конкретным делом замаливать свои грехи. В этом есть какая-то особенная правда, искренность и глубина.

Как написал Есенин: «Лицом к лицу лица не увидать, большое видится на расстоянии». Вот только Виктор Александрович ушел, а величие этого человека в его простоте и скромности сразу стало проглядывать. Как-то в нижегородском землячестве я зашел в его кабинет. Сел на стул, на котором он сидел. Положил руки на стол, посмотрел на шкаф, на фотографии. Маленькая комнатка, шесть или семь квадратных метров. Я представил себе, как Виктор Александрович почти каждый рабочий день приезжал сюда и проводил здесь время. Как это отличается от наших больших кабинетов с задними комнатами. Меня тронул рассказ Игоря Зотова — руководителя Нижегородского представительства — о том, что, отправляясь обедать, он часто видел Виктора Александровича на остановке. Тот уже серьезно болел и уезжал домой пораньше, в 14–15 часов. Игорь постоянно предлагал Виктору Александровичу машину, и тот всегда отказывался и добирался домой на автобусе. В этом тоже есть что-то трогательно великое.

В нас очень много суеты и подчас много заботы о второстепенном. Сужу по себе. Все, что делал, о чем думал, о чем мечтал Виктор Александрович, было о Главном. Берег он в себе эту

целостность, и это, на мой взгляд, стало главным уроком и заветом нам всем.

Я где-то читал, что очень важно не просто правильно прожить жизнь, а важно правильно уйти из нее. Виктор Александрович показал нам блестящий пример, как это надо делать. Равняемся на него.

Пишу эти строки в год 80-летия атомной отрасли.

Игорь Васильевич Курчатov. С ним мы все знакомы только заочно. Он ушел из жизни в 1960 году в возрасте 57 лет. Это год, когда я только родился. О Курчатове много написано. Я же завершу эту главу его словами, которые являются для нас еще одним принципом «бережного сознания».

ПРИНЦИП № 15

«Делайте в своей работе, жизни самое Главное.
Иначе второстепенное легко заполнит вашу жизнь,
возьмет все силы и до Главного не дойдете».



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Согласно Указу Президента РФ №400 «О стратегии национальной безопасности РФ» от 02.07.2021 года одной из главных целей государственной политики определено «сбережение народа России».

У этой темы есть три аспекта:

1. Физический. Работа, здоровье, снижение смертности, увеличение продолжительности жизни и т. д.
2. Социальный. Увеличение доходов, повышение качества социальных услуг, повышение качества образования и т. д.
3. Нравственный. Цели нашей жизни, наши ценности, наши идеалы.

Первый и второй аспекты — как раз поле деятельности методов бережливого производства. Именно на физический и социальный аспекты нацелены все Производственные системы России. А вот нравственный — как раз про бережное сознание. Мое глубокое убеждение, что созидательный творческий труд русского человека очень тесно связан с этим аспектом, более того — невозможен без него. Допускаю, что это накладывает на труд и некоторые ограничения, торможение, непонятные и несвойственные западному мышлению. Возможно, именно они приводят к некоему «дисконту» по операционной эффективности.

Приведу одну историю. В нашем русском Пантелеимоновом монастыре на Афоне после войны купили немецкую паровую машину для лесопилки. Старец Силуан тогда задал вопрос:

— А почему вы думаете, что немцы умеют лучше русских строить машины и другие вещи?

Отец эконом ответил:

— Да немцы же — народ более способный, более умный, более даровитый, а мы, русские, — никуда не годимся!

Отец Силуан заметил:

— Я думаю, тут совсем другая причина. Русские люди первую мысль, первую силу отдают Богу и мало думают о земном. А если бы русский народ, подобно другим народам, обернулся лицом к земле и стал только этим и заниматься, то он скоро обогнал бы всех, потому что это менее трудно.

Согласитесь, очень оригинальное соображение. А Силуан на всякий случай — святой, преподобный, а значит, слова его вес имеют особый.

И еще одно соображение в продолжение этой темы. Мы привыкли, что постоянно живем в некоем годовом круге событий. У нас есть Новый год, дни рождения — наш, близких людей; есть светлый праздник Великой Победы 9 Мая. Появился праздник 4 ноября — День народного единства. Мы отмечаем 8 марта, 23 февраля и так далее.

Жизнь каждого из нас состоит из постоянного возврата к этим праздникам-событиям, и так из года в год. Но интересно, что в Русской православной церкви существуют свои богослужебные круги. По ним живут не только монахи и священнослужители, но в былые времена — вся страна, да и сегодня по ним живут простые мирские люди.

Таких богослужебных кругов три.

ПЕРВЫЙ — суточный: последовательность богослужений в течение дня. Генеральным стержнем суточного круга является литургия. Это самое главное богослужение, вокруг которого, как вокруг оси,



накручивается все остальное, и она совершается практически каждый день.

ВТОРОЙ — так называемый «седмичный»: недельный богослужебный круг. Он начинается в понедельник, и каждый день недели несет свое содержание.

ТРЕТИЙ — годовой богослужебный круг: непереходящие праздники (например, Рождество Христово 7 января) и те, дата которых движется (допустим, Пасха и Троица).

Россия — чуть ли не единственная страна, где эти круги запечатлены в народном сознании. Суть в том, что через эти круги в наше сознание закладывается и сберегается некий порядок высших нравственных смыслов жизни человека. Такой порядок вещей дает возможность сакрального, более глубокого восприятия плана завтрашнего дня. И, таким образом, дает возможность каждому человеку, неизбежно заменяющему время на текущие и важные дела, все-таки стараться «первую мысль и первую силу» посвящать чему-то Главному. И это то, где мы черпаем мужество и силы нашей жизни. Это характерная черта русского стиля, нашего образа жизни.

В дореволюционные времена любой человек, придя в храм и посмотрев на икону на аналое, мог безошибочно сказать, какие сегодня число и месяц, потому что наши предки веками жили по этим богослужебным кругам и берегли их в своем сознании.

У каждого из нас в течение жизни складывается еще и свой личный годовой круг, состоящий из дней рождения, дней памяти усопших близких и других дат, к которым мы очень бережно относимся. И несмотря на важность различных моментов в нашей жизни, бегущих, стремительных сюжетов нашего служения, с годами приходит ясное ощущение: в этих самых круговых событиях, в нашем отношении к ним и есть что-то Главное. Они-то и есть те самые спасательные круги, которые помогают нам не утонуть в текучке стремительной жизни. Помогают более серьезно, ответственно и бережно относиться к отпущенному нам на этой земле времени.

Владыка Феогност как-то сформулировал:

«Жизнь — это полигон. На нем нас бережно изучают изнутри, обучают и тренируют, проверяют, воспитывают, испытывают и по готовности готовят к перемещению из одного пространства в другое».

СЕРГЕЙ ОБОЗОВ

БЕРЕЖНОЕ СОЗНАНИЕ

**ПОИСК ОТВЕТА — КАК ДЕЛАТЬ
В СВОЕЙ ЖИЗНИ САМОЕ ГЛАВНОЕ?**

Ответственный редактор Оксана Василиади
Корректоры Олег Федоров, Ника Домнина
Макет и вёрстка Светланы Гуреевой

Подписано в печать 17.09.2025. Формат 70х100 1/16.
Гарнитура Pragmatica. Печать офсетная. Бумага офсетная.
Усл. печ. л. 5,5. Тираж 1000 экз. Зак.

Отпечатано в типографии ООО «Норгис пресс».
Юридический адрес: 117047, г. Москва, ул. Большая Якиманка, д. 32.
Телефон отдела продаж: +7 (495) 380-22-67; +7 (495) 787-35-17.
info@norgis.ru

Обозов С. А.

О21 Бережное сознание : поиск ответа — как делать в своей жизни самое Главное? / Сергей Обозов ; [илл. Андрея Чернышева]. — М., [2025]. — 88 с. : ил.

ISBN 978-5-6054635-8-0

УДК 821.161.1
ББК 83.014.46

ISBN 978-5-6054635-8-0

© Обозов С. А., текст, 2025
© Чернышев А., иллюстрации, 2025



В соответствии с Федеральным законом
№ 436-ФЗ от 29 декабря 2010 года
маркируется знаком

