

# Благодаря тренингу «Трудные диалоги»® атомная электростанция стала национальным лидером отрасли



СФЕРА: Нефтегазовая отрасль

## Об электростанции South Texas Project

Электростанция South Texas Project является лидером в атомной энергетике и одним из новейших и крупнейших объектов атомной энергетике в стране. На STP работают 1200 человек, управляя двумя энергоблоками, которые производят 2700 мегаватт безуглеродной электроэнергии, обеспечивая чистой энергией 2 миллиона домов Техаса. Культура и основные ценности компании сосредоточены на безопасности, честности, командной работе и совершенстве.

## Проблема

Если ваша компания существует для производства электроэнергии, но не поставляет ее, отношения рушатся. Именно это произошло с South Texas Project (STP), когда ряд сложных технических проблем привел к остановке ядерного реактора.

«Я наблюдал негативные изменения в поведении, перекладывание вины, отчуждение команд, когда они не способны дальше работать вместе, как нас учили», – рассказывает Эд Хелпин, президент и генеральный директор компании на 1200 человек, расположенной в 80 милях к юго-западу от Хьюстона.

В конце концов, STP справилась с кризисом и вернула реактор в строй, но этот опыт негативно сказался на многих опытных рабочих.

«Я осознал, что нашему руководству не хватает умения правильно взаимодействовать, не поддаваясь эмоциям и не выдумывая истории друг о друге, – говорит Хелпин. – Этот недостаток в некоторых случаях затягивал решение вопросов».

Генеральный директор решил восполнить этот пробел в навыках.

## Обучающий курс

Консультант посоветовал ему тренинг «Трудные Диалоги» компании VitalSmarts и сумел заинтересовать его.

«Модели поведения, которые помогают выстроить «Трудные Диалоги», очень практичны и реальны. Это повторяемое, очевидное поведение, которое позволяет нам сформировать структуру, – говорит Хелпин. – Кроме того, тренинг дополнил нашу существующую модель лидерства, которая действительно была связана с сотрудничеством и совместной работой».

Хелпин изучил другие учебные программы, но решил в качестве эксперимента провести тренинг «Трудные Диалоги» для 20 заинтересованных сотрудников со всей организации, от исполнительных директоров до мастеров.

Пилотный тренинг имел успех. Хелпин описывает его как «возможность ознакомиться с материалами и немедленно применить навыки, чтобы повысить производительность».

В STP начали проводить двухдневный курс от двенадцати до пятнадцати раз в год, обучая по двадцать сотрудников за раз, пока все 1200 сотрудников не прошли

The logo for 'crucial conversations' is set against a red rectangular background. The word 'crucial' is in a white, lowercase, sans-serif font, and 'conversations' is in a smaller, white, lowercase, sans-serif font below it. A registered trademark symbol (®) is located at the end of 'conversations'.

crucial  
conversations®

тренинг. Обучение по-прежнему проводят десять раз в год, тренинг обязателен для всех новых руководителей и супервайзеров. Подрядчикам также предлагают присоединиться к программе. Сам Хелпин – один из 25 сертифицированных коучей компании и преподает по крайней мере раз в год.

## Результаты

Для определения влияния «Трудных Диалогов» Хелпин оценивает общую эффективность электростанции.

С запуска тренинга шесть лет назад компания лидирует в стране по общей выработке электроэнергии среди всех станций с двумя реакторами. Поскольку мощность станций одинакова, добиться такого различия в показателях трудно, и это означает, что сотрудники STP работают очень эффективно. В 2007 году один из реакторов стал *самым эффективным энергоблоком в мире* по выработке электроэнергии, будучи при этом не самым крупным.

Электростанция также находится в топ-25% с точки зрения низких затрат.

«Эти показатели говорят о многом, эти результаты имеют значение», – говорит Хелпин. «"Трудные Диалоги" сыграли важную роль в достижении этих результатов». По его словам, тренинг влияет на производительность таким образом, что удается решить обычно нерешаемые проблемы. Когда люди не выполняют свои обязательства, их вовлекают в процесс, а не терпят. В частности, взаимодействие происходит таким образом, чтобы соответствовать основным ценностям компании, заключающимся в продвижении основанной на командной работе культуры сотрудничества.

«Каждый день мы способны глубже обсуждать невероятно сложные вопросы и благодаря диалогу избегаем повторения одних и тех же проблем», – говорит Хелпин. – «Я наблюдал,

как в результате участия в трудных диалогах исчезали проблемы, с которыми мы мирились годами». Например, плановая остановка должна была продлиться сорок дней, но продлилась пятьдесят из-за каких-то проблем с подрядчиками.

«Мы могли бы игнорировать этот опыт, переключать вину и говорить что-то вроде: «Наведите у себя порядок» или «Такое больше не должно повториться». Вместо этого мы собрались вместе, использовали инструменты и обсуждали проблемы». Освоив набор навыков, та же команда завершила следующее отключение всего за тридцать пять дней.

Другой успешный пример: двое сотрудников на уровне мастеров чувствовали себя достаточно комфортно, чтобы могли прийти к Хелпину и рассказать, какие недочеты они видят в многомиллионной программе технической подготовки, недавно одобренной им. Используя свои собственные навыки ведения трудных диалогов, Хелпин добрался до сути проблемы и понял, каким образом изменить программу технического обучения, чтобы улучшить качество подготовки сотрудников.

В STP поддерживают навыки, уделяя «Трудным Диалогам» семь минут еженедельной встречи лидеров.

Такой инструктаж проводят сертифицированные коучи компании.

«Это стало частью нашего общения. Мы постоянно задаем себе вопрос: ведем ли мы трудный диалог?, – говорит Хелпин. – "Трудные Диалоги" – это то, кто мы есть и как мы общаемся друг с другом каждый день».

Он полагает, что своим успехом тренинг «Трудные Диалоги» обязан тысячам часов исследований, которые легли в основу материала.

«Наука, стоящая за тренингом, поражает меня, – говорит он. – Идея о том, что наши эмоции формируют наше поведение, потому что влияют на то, как мы воспринимаем происходящее, невероятно логична и точна». Хелпина привлекает и подача материала, а именно сочетание упражнений и видео, а также юмора и серьезного подхода.

Хелпин настолько впечатлен этим курсом, что по личной инициативе рассказывает о нем коллегам по отрасли и всем, кто готов его выслушать.

«Эти инструменты, разработанные VitalSmarts невероятно эффективны вне зависимости от организации или отрасли, – говорит он. – Я хочу добиться повсеместного применения этих навыков».

Он пригласил других руководителей посетить его электростанцию и посмотреть на тренинг «Трудные Диалоги» в действии. Все приглашенные оставались глубоко впечатлены увиденным. «Я рассказываю им, что «Трудные Диалоги» стали неотъемлемой частью культуры и позволили нам поднять уровень собственной производительности», – говорит генеральный директор.

«Трудные Диалоги» были недостающей частью, которая помогла нам достичь следующего уровня производительности. Они играли важную роль в успехе нашей компании и будет многое значить для STP в ближайшие годы».

## Кратко о результатах:

- STP прошла путь от полного отключения до выработки наибольшего количества электроэнергии в стране среди электростанций с двумя блоками
- В 2007 году один из ядерных реакторов STP был признан *самым продуктивным энергоблоком в мире*
- STP входит в топ-25% в стране с точки зрения низких затрат

О тренинге «Трудные диалоги»®: каждый раз, когда вы не достигаете результата, причиной этому могут быть трудные диалоги. Будь то проблема низкого качества, слишком медленные сроки внедрения, снижение удовлетворенности клиентов или напряженные отношения, если вы не умеете говорить открыто, вы не добьетесь результата.

В рамках курса вас ожидают оригинальные видео-примеры, структурированные упражнения и активное участие в тренинге. Занятия проходят интенсивно и увлекательно, включают в себя структурированные упражнения и предполагают активное участие в тренинге. Тренинг «Трудные диалоги» предлагает эффективный набор инструментов для создания команды, улучшения отношений и достижения результатов. Участники приобретают навыки, которые помогают им подготовиться и успешно разрешать проблемные ситуации, где ставки высоки.

О компании VitalSmarts: новатор в области корпоративного обучения и развития лидерства, VitalSmarts использует три десятилетия оригинальных исследований с 50-летним опытом в области социальных наук, чтобы помочь лидерам и организациям изменить поведение сотрудников и достичь новых уровней производительности. Мы определили четыре высокоэффективных набора навыков, которые при совместном использовании формируют благоприятную корпоративную культуру. Этими навыками можно овладеть в рамках наших отмеченных наградами тренингов «Трудные диалоги»®, «Диалоги об ответственности»™, «Сила привычки»™, «Мастер влияния»® и одноименных бестселлеров по версии New York Times. Компания VitalSmarts обучила более миллиона человек по всему миру. [www.vital-smarts.com](http://www.vital-smarts.com) В России VitalSmarts эксклюзивно представляет компания SmartValues ([www.smartvalues.ru](http://www.smartvalues.ru)). При возникновении вопросов обращайтесь по телефону +7 (495) 626-3006.