

Наталья ИСАЕВА: для меня любая проблема - это новая возможность



Наталья ИСАЕВА: для меня любая проблема - это новая возможность

6-7 сентября в Мастерской управления «Сенеж» в Солнечногорске состоялся третий суперфинал конкурса «Лидеры России» – флагманского проекта президентской платформы «Россия – страна возможностей». В этом году среди победителей – выпускница Политеха Наталья ИСАЕВА.



БОЯЗНИ ПРОИГРАТЬ НЕ БЫЛО ДО ФИНАЛА

За три года существования конкурса [в нем уже участвовали политехники](#), но до победы порой не хватало всего одного балла. А Наталья смогла преодолеть все барьеры и попасть в сотню лучших.

Было ли это предсказуемо? Ведь Наталье не привыкать быть в первых рядах. В Политехе она училась на одни пятерки. Окончила сразу два факультета – технической кибернетики по специальности «Информатика и вычислительная техника» и одновременно – экономики и менеджмента. Стала золотой медалисткой выпуска 2010 года не только в Политехе, но и во всем Санкт-Петербурге. Во время церемонии награждения лучших выпускников вузов города на Неве именно Наталье выпала честь стрелять из пушки с Нарышкина бастиона Петропавловской крепости.

О том, как ей удалось стать первой среди 230 тысяч умных, талантливых и уверенных в себе конкурентов, почему она вообще решила принять участие в «Лидерах России», чем планирует заняться после конкурса, о привычке жить «на диване» в заграничных поездках и, конечно, о Политехе мы поговорили [после встречи Натальи Исаевой с ректором СПбПУ Андреем РУДСКИМ](#), который пригласил бывшую студентку в alma

mater, чтобы поздравить с заслуженной победой.



- Наталья, разрешите тоже поздравить вас с грандиозной победой! Как вы решились на это? Не боялись проиграть?

- Я слышала о конкурсе от мамы, она советовала мне поучаствовать. Мама в меня верит и считает, что я смогу выиграть где угодно (Улыбается). Но я всерьез об этом не думала. Однажды прочитала в Instagram у Кости Савичева, который был председателем профсоюза студентов, когда я училась в Политехе, что он участвует. Расспросила подробнее. Он рассказал детали, объяснил, что это конкурс менеджеров и ему, например, интересно себя проверить. Я подумала: «А почему нет?» Тем более что я после универа работаю все время по специальности, инженером, но у меня очень много управленческих задач, и я хотела понять: нужно ли мне дальше расти как управленцу или надо оставаться на инженерной должности и продолжать «работать руками»? Боязни поражения у меня не было до финала. Заявки подали 230 тысяч человек. В течение двух месяцев нужно было отвечать на тесты в формате проверки уровня IQ, их присылали по несколько штук в неделю. Я думала: пройду, увижу результат, получу обратную связь – и все. А когда узнала, что попала в число трехсот полуфиналистов, так удивилась! На очный полуфинал в Петербурге я шла просто хорошо провести время. Вообще не надеялась попасть в число тех, кто себя лучше всех проявит на деловых играх и пройдет в суперфинал. Нас разделили на команды, у меня было три стола по 10 человек. Из них в финал вышла только я. Причем там были

очень достойные ребята, с которыми получалось работать продуктивнее, чем с командой в финале. И вот после этого у меня возникло ощущение, что я смогу выиграть финал, и тогда захотелось победы, но одновременно появился страх. Хотя финалисты и победители не сильно отличаются, грант в миллион рублей получают все. Победителям дополнительно дают наставника, я пока не знаю, кто у меня будет. Но просто очень не хотелось проиграть, появилось чувство ответственности, и я переживала даже не за то, что не войду в сотню, а за то, что сама сильно расстроюсь.

подавлять других - проигрышная позиция

- Два года назад я общалась с выпускником Политеха - участником «Лидеров России» Артёмом Денисовым, он говорил, что в финале за столами все кричат, не дают друг другу говорить.

- Это так. В полуфинале все были с разным темпераментом, очень легко распределились роли, и мы работали хорошо и эффективно. Я чувствовала свое влияние внутри команды, это было комфортно. А в финал вышли люди во многом эмоционально похожие, одинакового типажа, и они конкурировали. Получается, что собрались целые команды из лидеров. Все друг друга перебивали, не давали работать. Я не могла пробить эту стену и думала, что со мной что-то не так, потому что лидер должен суметь даже такую команду организовать. Но в этой атмосфере у меня действительно не было возможности повлиять на коллег. Очень часто я считала, что мы делаем что-то неправильно, но не могла направить команду в нужное русло. И только несколько человек общались конструктивно, мы с ними старались выстроить канву и при этом не попасть под влияние тех, кто кричит. А когда объявили результаты, оказалось, что именно мы и стали победителями, и это было очень приятно. А те, кто мешал, не прошли, во всяком случае, за нашим столом.

- Вы прошли, потому что показали себя способными договариваться?

- Наверное. Никто из нас, ставших победителями, не ожидал этого, но, видимо, стратегия «всех подавить» была проигрышной. Лидер не может быть один, и в выигрыше оказались те, кто пытался настроить команду на работу. Даже попытка была оценена, мы, в принципе, со всеми заданиями справились. Что удивительно, эксперты поставили мне самую высокую среди всех оценку за критерий «Нацеленность на результат». Действительно, я боролась за то, чтобы мы выполнили то, что от нас требовалось.



- Что благодаря конкурсу вы про себя поняли, чего раньше не знали?

- Я бы не сказала, что что-то новое про себя узнала. Но я поняла, что важна эмпатия, что нужно договариваться, работать над командными навыками, находить в людях ценные компетенции и их поддерживать. После конкурса я сделала вывод, что и в жизни, и в работе лучше делать акцент на команде, а не на себе. Борьба за то, чтобы проявить себя, не всегда правильная и не всегда приносит плоды. Нужно стараться больше слушать, чем говорить. Больше давать людям свободы реализовать себя, чем все делать самой.

ДАЖЕ ЕСЛИ «ВСЕ ПРОПАЛО», ТО НЕ ВСЕ ПРОПАЛО

- Вы сейчас руководите коллективом?

- Есть люди, работающие над проектами, за которые я отвечаю в Технологическом Центре Дойче Банка. У нас большая команда и много задач, и можно сказать, что часть из них достаточно стрессовые. В одном из проектов я слежу за тем, чтобы программное обеспечение, которое разрабатывает наша компания, хорошо функционировало у пользователей. И чтобы была обратная связь для улучшения продукта, если что-то идет не так. Соответственно, наши инженеры работают в режиме «пожаротушения»: выясняют, что случилось, чинят, исправляют, принимают

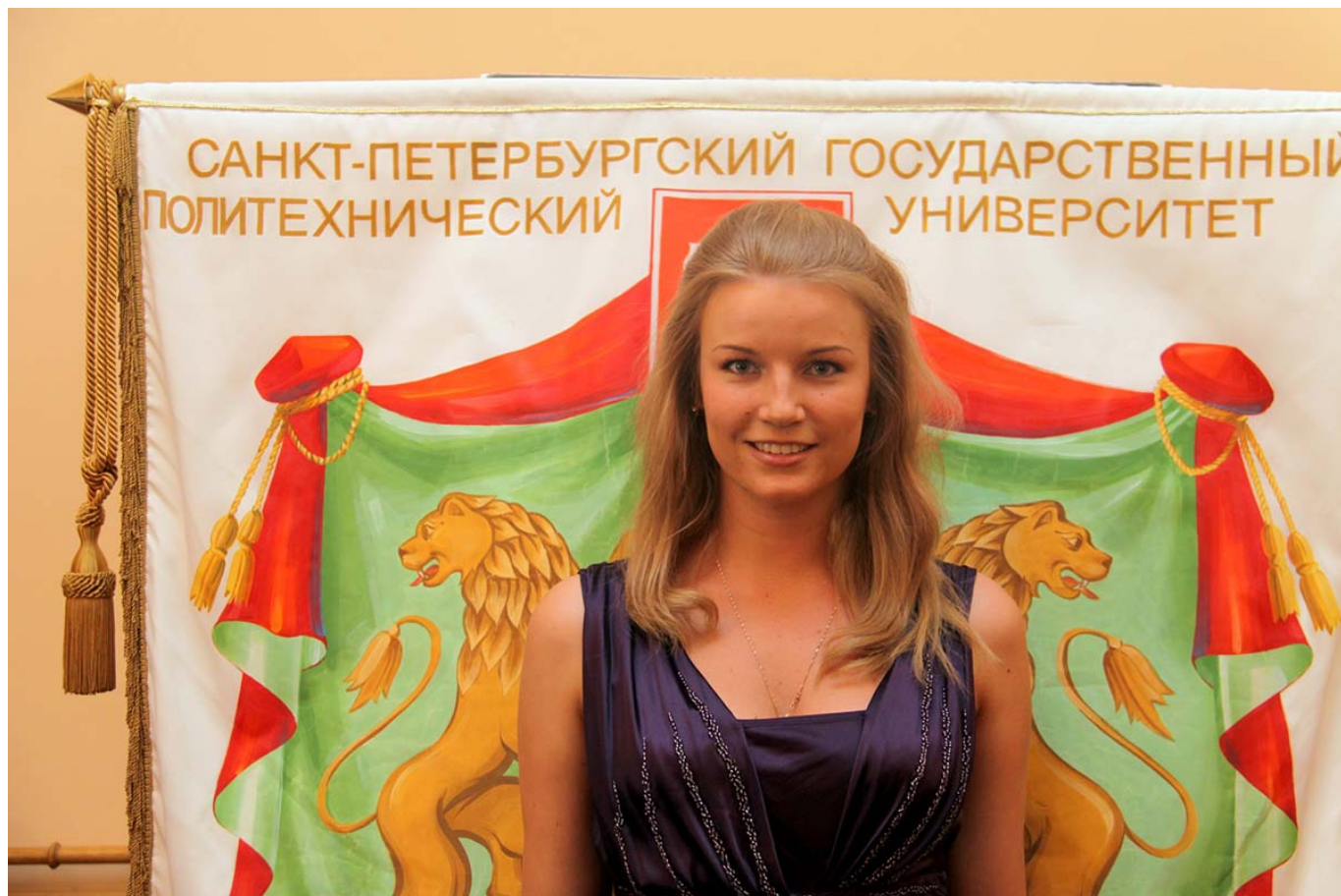
меры, чтобы предотвратить подобные случаи. Эта работа формирует готовность к стрессу. Но я понимаю, что нет ситуаций, когда «все пропало». И даже если кажется, что все пропало, то нужно сконцентрироваться на том, чтобы в следующий раз такого не допустить. Самое главное – научить этому людей, потому что многих состояние «пожаротушения» сразу вгоняет в стресс. Для меня любая проблема – это новая возможность, это повод сделать что-то лучше и в будущем не повторить ошибок.

- У вас часто работа в режиме стресса?

- Нет, только в этом проекте, он один из самых ярких и важных, включает большую команду. Но есть и другие, которые я выполняю сама, придумываю и реализую, что-то автоматизирую. Здесь стресса нет, больше позитива. А до этого я работала в компании – производителе программного продукта SAP, руководила командами, которые ездили к клиентам и оценивали, насколько эффективно они используют программное обеспечение, подсказывали, что улучшить. Я собирала команду под конкретные требования заказчика, и очень часто это тоже было в режиме «пожаротушения», но тренировало те навыки, которые мнегодились на конкурсе. Если говорить о подготовке к конкурсу, то больше всего мне помогла работа в этих двух компаниях и в профбюро факультета технической кибернетики в Политехе. Это был мой первый опыт управления, к тому же основанный на неденежной мотивации, когда нужно организовать людей без материального поощрения. Я не могла сказать, как начальник: «Ты должен прийти и сделать». Я должна была заинтересовать человека как лидер, чтобы он сам захотел прийти и сделать. Потом, в других проектах, этот навык укреплялся. В западных компаниях, где я работала, сейчас проводится очень много тренингов для менеджеров и перестраивается парадигма: от «мы вам платим деньги, а вы уже сами о себе позаботьтесь», до ответственности менеджера за то, чтобы сотруднику было хорошо, и чтобы он не хотел увольняться. Менеджер должен создать ему условия. И мне кажется, что это правильно. Я бы хотела, чтобы у меня были такие руководители, и сама стремлюсь взаимодействовать с людьми именно так.

- А улыбаться вас научили в западных компаниях или вы по природе такая?

- Это у меня врожденное. *(Смеется)*.



- Тяжело было учиться на двух факультетах, да еще работать в профсоюзе? Или чем больше дел, тем больше успеваешь?

- Да, так и есть. На самом деле, если правильно распределять время, то его всегда хватит. Нам не хватает другого ресурса – энергии. Когда говорят, что нет времени, это означает, что нет желания или сил, потому что в одном месте выматываешься так, что больше ничего не хочется. Если активностей много и они разные, то как раз легче все успеть.

- Я читала, что вы пошли на ФТК, потому что программисты хорошо зарабатывают.

- Да, в первую очередь поэтому. Тогда для меня было важно начать самой зарабатывать и не зависеть от родителей. В любом случае у меня был выбор не из гуманитарных профессий, я по характеру и по спектру интересов технарь. В детстве хотела стать врачом, но понимала, что первое время точно не смогу себя обеспечивать, и что будет потом – тоже непонятно. И я решила пойти учиться на программиста. Тогда это было востребовано, плюс я хорошо знала физику и математику. Я поступила по результатам олимпиад в три вуза: Политех, Горный и Бонч. Когда выбирала специальности, решила, что телекоммуникации и горное дело – это не мое, а программирование нравилось, к тому же это прикладная область деятельности и можно работать в любой сфере, в том числе в медицине. Опять же, это ФТК Политеха был вне конкуренции среди других вузов.



С ТЕХ ПОР Я РАБОТУ САМА НЕ ИСКАЛА

- Вы начали работать во время учебы?

- Да, была такая необходимость. На кафедру пришли представители территориального управления Федеральной службы финансово-бюджетного надзора в Ленинградской области, им нужен был человек, который бы помогал разбираться с новыми программами, системами электронного документооборота. Меня туда взяли на неполный день, было очень легко совмещать с учебой. Я проработала там два с половиной года. Это был опыт государственной службы, но оставаться я не хотела – не видела больших перспектив. Мне нужно было свою специальность реализовывать в первую очередь. Я тогда сама искала работу и однажды поняла, что мне не хватает английского. Например, на втором собеседовании в Google мне сказали, что у меня английский недостаточно хороший, чтобы работать в их структуре. Я понимала: чтобы попасть в Google, мне нужно не просто позаниматься с репетитором, а окунуться в среду. Тогда я на полгода уехала в Германию, на программу по международному бизнесу, которая шла полностью на английском языке. Студенты приехали из разных стран, они не знали русского, соответственно, приходилось говорить на английском. У меня была цель – вернуться через полгода, свободно говорить по-английски и пойти работать, куда захочу. Но когда вернулась, Google закрыл свой офис в Петербурге. Поэтому снова пришлось искать самой, но было уже легче. Open way стала первой компанией, в которую я отправила резюме, и меня сразу взяли. После этого я никому

не посылала резюме, работодатели сами меня находили и просто предлагали более интересные условия. С тех пор я работу уже не искала.

- У программистов какая-то своя среда, где друг друга знают.

- Да, но нужна определенная история успеха, после которой тебя начинают приглашать, предлагать лучшие условия. И это приятные изменения, поскольку это создает определенную культуру в компании. Работодатель понимает, что ценного сотрудника могут переманить, он старается подкрепить его позицию, мотивировать разными способами. Сейчас некоторые считают, что программисты избалованные, им сколько денег не плати, они работать не хотят. В какой-то мере это, наверное, честное замечание со стороны собственников бизнеса, но у этого тоже есть свое объяснение. Программист – творческая профессия, и можно научиться мотивировать сотрудников, не выделяя при этом огромных бюджетов, просто за счет корпоративной культуры. Мне хочется исследовать этот вопрос, потому что я работала в компаниях в Питере, где очень разная корпоративная культура, и у меня есть представление изнутри, как она влияет на мотивацию. Мне было бы интересно эти знания структурировать, чтобы сделать выводы и выработать рекомендации для компаний, которые нацелены улучшить корпоративную культуру. На «Лидерах России» я очень много общалась с собственниками бизнеса и поняла, что такой топик был бы востребован.

- А где вы хотите представить свое исследование?

- Это может быть либо выступление на форуме, либо публикация, либо диссертация. Я узнавала – пока этот вопрос не изучен. Посмотрела несколько лекций о том, какие уже эксперименты проводились по корпоративной культуре. Очень интересно было понять, что они не дали четких выводов. Закручивают ли гайки, добавляют ли бонусы – на продуктивность это не влияет. А влияет в какой-то степени то, как люди общаются между собой, за какими лидерами идут. Конкретных закономерностей не найдено, но они, конечно, есть, просто это не исследовано достаточно глубоко. Если компания хочет улучшить корпоративную культуру, инвестирует в нее, это уже вызывает к ней доверие, я бы пошла туда работать. Чем больше компаний будет об этом задумываться, тем больше вырастет удовлетворенность людей от работы, особенно поколения Z. Это у нашего поколения очень сильная материальная мотивация, а молодежь интересуют другие вещи: экология, забота о природе, о планете. Это надо учитывать, потому что в дальнейшем эта тема будет еще более актуальна.

- Видимо поэтому родился ваш проект, связанный с центром «Велес»?

- Да, на одном из этапов конкурса нам нужно было реализовать социальный проект «Сердце лидера». Я как-то стояла в пробке и подумала, что самое актуальное, что можно сделать – решить проблему трафика в Питере. Я придумала, что нужно

регулировать перекрестки в зависимости от загруженности, сделать «умные» светофоры, которые будут переключать реверсивные полосы в нужном направлении. Мне было интересно, почему это до сих пор не сделали? Почему не придумали современные способы решения проблемы загруженности мостов? И я написала этот проект. Но когда прошла в полуфинал, выяснилось, что его нужно не только описать, но и реализовать. Этого я не могла. Тогда я придумала второй проект, исполнить который было более реально, – популяризация волонтерства. Я позвала своих знакомых, мы поехали в центр реабилитации диких животных «Велес», провели там целый день – заготавливали корм, убрали территорию... Из всего этого я сделала фильм про то, что волонтером быть здорово, что это дает осознание своей важности для общества. Смонтировала фильм и отдала в центр «Велес», они его у себя опубликовали. Если будет возможность, я бы хотела продолжить снимать такие фильмы.

ХОББИ - ЕЗДИТЬ ПО МИРУ, УЗНАВАТЬ ЛЮДЕЙ И КУЛЬТУРУ

- Вы говорили, что готовы поделиться со специалистами своими идеями о том, что нужно туристам. А сегодня, когда туризм под вопросом, что бы вы могли предложить людям, желающим путешествовать? Какие советы дать?

- Сейчас совет – не ездить пока никуда. Мы с мужем любим путешествовать, и мы считаем, что туристический бизнес будет меняться. Очень много компаний не переживут этот кризис. Мы думали о том, что можно полезного предложить, какой придумать туристический продукт нового времени. Сейчас хороший момент реализовать проекты в туризме. Нужно попробовать это сделать, когда все откроется и будет поток людей. Любая проблема – это новая возможность. Это то, чем мне бы хотелось заняться, если получится найти единомышленников.

- 45 стран вы посетили по работе или в отпуске?

- Мое хобби – ездить, узнавать людей и культуру. Если я ехала в отпуск в одно место, то старалась посетить все страны рядом. Есть такой туристический онлайн-сервис каучсерфинг (англ. couchsurfing), через который люди предоставляют друг другу помощь и ночлег во время путешествий. Люди останавливаются не в гостиницах, а живут у кого-то дома, «на диване» – отсюда название. Каучсерфинг стал спутником в моих путешествиях. Когда я была студенткой, не могла себе позволить потратить деньги на гостиницу. А съездить куда-то хотелось. Поэтому я находила себе компанию в лице хозяина дома или квартиры. И потом, когда у меня уже были деньги на гостиницы, я все равно выделяла несколько дней на каучсерфинг, потому что мне был важен культурный обмен, хотелось познакомиться с местными жителями, а когда ты приезжаешь к кому-то в гости, вы много общаетесь с хозяином, иногда завязывается дружба. Я давно участвую в мероприятиях, организованных через каучсерфинг, уже второй Новый год подряд встречала на вечеринках в компании новых людей. А что касается работы, то будучи консультантом в SAP, я почти каждую неделю ездила к

клиентам в разные страны, мне было интересно брать сервисы в тех местах, где я еще не была. Я объехала почти всю Европу, посетила Южную Африку. И в России, например, съездила по работе в Сургут, так бы вряд ли добралась.



- Кто из хозяев вам больше всего запомнился во время путешествий через каучсерфинг?

- Конечно, я встречала очень неординарных людей, но первой сейчас мне пришла в голову поездка в Мюнхен. Мы приехали к хозяину на выходные, а он говорит: «Ребята, я чувствую себя виноватым, но мне нужно уехать, вот вам ключи, вот холодильник, бар, берите все, что хотите, все что нужно – ваше. Когда будете уезжать, бросьте ключ в почтовый ящик, к сожалению, я с вами не увижусь». Меня очень удивило такое доверие, когда ты оставляешь полностью людям свою квартиру в распоряжение. И было, конечно, приятно, что мне доверяют. Это меняет отношение к людям, если они себя так открыто ведут, то хочется отвечать тем же.

- А не мешает вам, что у людей свои дела? И вы им не мешаете?

- Это большая ответственность для хозяев, они понимают, что если принимают гостей, то должны уделить им время, внимание. Мы выбираем друг друга, читаем отзывы. Мы возем им сувениры из своей страны, они рассказывают нам истории своей страны,

водят в места, куда не ходят туристы, а ходят только местные. Был один интересный парень, который пригласил нас и еще человек пятнадцать на свой остров на Филиппинах. Мы очень долго летели, потомплыли на лодке. И несколько дней жили большой компанией. Мы ныряли с маской, смотрели красоты подводного мира. Остров находится далеко от больших городов, там прозрачный воздух и ночью огромные звезды над головой, я таких больше нигде не видела.

- Сколько поездок в год получалось?

- Мы с мужем стараемся ездить как минимум на Новый год и на майские праздники. А летом мы обычно в Питере, потому что и здесь хорошо.



- Вы вместе с мужем работаете?

- Нет, он работает в Физтехе имени Иоффе. А учился в Политехе, мы вместе ездили в Южный лагерь. Но дружить стали уже после университета. 12 лет знакомы и два года женаты.

НРАВЯТСЯ ЛЮДИ, КОТОРЫЕ МЕНЯ ОКРУЖАЮТ

- Вы после выпуска приходили в Политех?

- У нас был юбилей профкома, но отмечали в ресторане. Помню, я приезжала, когда у нас в SAP была интересная программа для стажеров. Мне работа в SAP казалась пределом мечтаний, много проектов, можно попробовать себя в разных ролях, ездить по миру. За счет того, что компания поддерживает свой собственный софт, там очень хорошая система обучения. Можно прийти без конкретных знаний продукта, и там всему научат. Если бы я на последнем курсе института туда попала, это было бы идеальное начало карьеры. Поэтому, когда открыли программу для выпускников, я пришла в Политех, на ФТК, и сказала, что можно принять студентов на классную программу. Я как раз курировала работу со стажерами. Но почему-то энтузиазма у руководства факультета не встретила. Тогда мы в открытом доступе разместили информацию и нашли ребят.

- Сегодня каковы ваши впечатления? Много изменилось?

- Мне кажется, все выглядит более новым. И музыка играет, такого 10 лет назад не было. Сразу вызывает внутренний подъем.



- Вы смотрели фильм Юрия Дудя про Кремниевую долину?

- Да, там правильно передана атмосфера. У меня много знакомых, которые уехали в США. Мне кажется, это то, над чем можно работать, ведь уезжают не из-за зарплаты, потому что у программистов есть возможность хорошо зарабатывать и здесь, они могут работать удаленно в международных компаниях. Люди уезжают в более комфортную жизнь.

- Там как-то проще с бизнесом.

- Открыть стартап там проще, у нас инвесторов сложнее найти. У меня среди знакомых всего несколько успешных стартаперов. И над этим тоже нужно работать, потому что у нас ведь классная инженерная школа.

- На «Лидерах России» не обсуждались эти проблемы?

- Если у людей есть идеи, то в любом задании на «Лидерах России» можно было о них рассказать. Например, озвучиваются общеэкономические проблемы региона, а у вас есть предложения в области туризма или здравоохранения – их можно предложить. Это хорошая стартовая площадка, но вообще, если есть идеи, то за них нужно бороться, никакая идея сама себя не реализует. Есть способы ее донести. Во-первых,

много конкурсов социальных проектов в разных областях, которые проводятся при поддержке госструктур, корпораций, некоммерческих организаций. У меня не было истории успеха в этом плане, а сейчас можно об этом подумать.

- Вы свою работу полюбили? Все же было призвание стать врачом.

- Стать врачом – это была детская мечта. Я считаю, что я на своем месте. Мне нравятся люди, которые меня окружают. У них определенный склад ума, юмор. Ты начинаешь общаться с человеком и понимаешь, что ты с ним на одной волне. Теперь у меня появилась необходимость сочетать профессиональное и социальное развитие, реализовать что-то полезное. У меня есть проекты по женскому лидерству, не феминистические и не про квоты для женщин. А про то, что у женщин немного другой подход к управлению и много блоков, которые на самом деле иллюзорны. В «Лидерах России» процент участия женщин – меньше 20. Но они настолько сильные и достойные, они действительно понимают, что могут победить. А если женщина в себе сомневается, то, скорее всего, и не пойдет, потому что боится проиграть. Достойных женщин много, нужна индивидуальная работа с каждой, чтобы появилась вера в себя. Я хочу создать форум-группы, встречи с открытой тематикой, где собирается определенный круг людей и обсуждают то, что для них актуально. Модерируемый формат позволяет в короткое время обсудить важные и деликатные темы, поделиться опытом. Я в такой группе участвовала, мне очень понравилось, как быстро там формируется доверие. У женщин могут быть сложности с гендерными стереотипами, с планированием времени, взаимоотношениями в семье. Все эти темы нельзя обсудить с мужем или с подругами, потому что нет понимания. А форум-группы единомышленников, женщин-лидеров, которые сталкивались с подобными проблемами, помогают найти решение.

- Это в рамках «Лидеров России»?

- Там уже есть проект #ОнаЛидер, и я предложила инициативу проведения форум-групп. Еще я хочу поучаствовать в проекте клуба «Эльбрус» по профориентации и поддержке лидерства школьников. Я считаю важным, чтобы у школьников была обратная связь с независимой стороной, не только с родителями и учителями. Если у детей есть лидерские задатки, то они не всегда могут быть приняты в группе. В детстве есть сложность с тем, чтобы поверить в себя. Если ребенок понимает, что он другой, что его мысли не поддерживаются обществом, ему непросто остаться верным себе. Не говоря уж о проблемах с буллингом. Когда у школьника есть активная позиция, такие вещи могут болезненно проходить, но если он начинает верить в себя, то это дает возможность ему в будущем раскрыть свой потенциал.

- В финале «Лидеров России» есть задание провести урок в школе, вы проводили?

- В прошлые годы такое было, но в этом из-за пандемии отменили. У нас не было выездных модулей, вместо пяти дней было три. Мы сдавали тесты на коронавирус несколько раз – до поездки, перед заходом на площадку. Все-таки 300 человек – большой риск.

- Чем вы занимаетесь в свободное время?

- Когда-то, будучи профоргом в Политехе, я организовала «Что? Где? Когда?» для всего университета. Мы нашли спонсоров, сделали призы. Эта игра до сих пор со мной. Я сейчас очень много участвую в интеллектуальных играх, квизах. Это, как минимум, весело. Хороший тренинг командной работы – за 60 секунд найти ответ, для этого нужен мозговой штурм. Игра тренирует навыки, которые потом пригодятся в работе. Собираемся с коллегами, друзьями и идем вечером играть. Призы – не главное. Главное получать удовольствие.



- Наталья, на странице Мастерской управления «Сенеж» в Фейсбуке есть видео с вами, где на вопрос «Как бы вы назвали фильм про вашу жизнь?» вы отвечаете «Уникальные приключения блондинки-кибернетика». Желаем вам, чтобы с победой в «Лидерах России» начался новый сезон вашего увлекательного сериала, и несмотря на то, что вы уже многого добились и объехали полимира, чтобы следующие сезоны были не менее яркими и интересными!