

## ГЛАВНАЯ ТЕМА

Как управлять изменениями

## ГЛАВНАЯ ТЕМА

Курс Росатома на изменения

## ИНТЕРВЬЮ

«Как реагирует мозг на изменения»  
Вячеслав Дубынин, доктор биологических наук, профессор МГУ им. Ломоносова

## ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ

Почему результат изменений отличается от замысла

## ОПРОСЫ И ИССЛЕДОВАНИЯ

Готовность сотрудников Росатома к изменениям

## ПОЛЕЗНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Модель ADKAR - эффективный инструмент по управлению изменениями

ИЮНЬ-2018

# ДАЙДЖЕСТ АКАДЕМИИ РОСАТОМА

## УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

УПРАВЛЕНИЕ  
КОРПОРАТИВНОЙ  
КУЛЬТУРОЙ

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ  
И ПРЕЕМСТВЕННОСТЬЮ

УПРАВЛЕНИЕ  
ПРОЕКТАМИ

РАБОТА  
С МОЛОДЕЖЬЮ

РАЗВИТИЕ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ  
СИСТЕМА  
РОСАТОМА

КОМПЕТЕНЦИИ РАБОЧИХ  
И ИНЖЕНЕРНЫХ КАДРОВ

ЦИФРОВИЗАЦИЯ



Сегодня все мы живем и работаем в мире VUCA – сложной изменчивой реальности, где скорость изменений с каждым днем растет. Еще пару-тройку лет назад мы говорили, что человеку важно развивать коммуникации, лидерство, управлять своим временем и планировать. Но для решения задач сегодняшнего и завтрашнего дня их уже недостаточно. Нужно развивать метанавыки – способность обучаться, адаптивность, осознанность, гибкость мышления и поведения. Они позволят быстро осваивать новые прикладные знания и умения.

Каждый из нас встречает вызовы времени по-своему. Чтобы справиться с ними и выйти на новый уровень развития, нужно прежде всего осознать, что работать, как раньше, не получится. И первым шагом в нашей трансформации должно стать осознание и принятие постоянных изменений, как данности, как нормы.

В июньском выпуске дайджеста мы раскрываем тему управления изменениями. Мы поговорим о том, как изменяется атомная отрасль сегодня и как ей в этом помогает Корпоративная Академия Росатома, представим практические рекомендации, экспертные мнения и полезные материалы, которые помогут научиться принимать изменения и мир VUCA.

**Юлия Ужакина**

Генеральный директор  
Корпоративной Академии Росатома

# СОДЕРЖАНИЕ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Курс Росатома на изменения</b>  | <b>1</b>  |
| Программы Академии в поддержку ключевых бизнес-задач Росатома.   |           |
| <b>Готовность сотрудников Росатома к изменениям</b>  | <b>4</b>  |
| Результаты ежегодного исследования «Твое мнение важно Росатому».   |           |
| <b>«Хотели как лучше...»:<br/>почему результат изменений часто отличается от замысла?</b>                | <b>5</b>  |
| Почему спроектировать изменения оказывается проще, чем их реализовать?                                   |           |
| <b>Как управлять изменениями</b>   | <b>6</b>  |
| Что такое мир VUCA? Как минимизировать последствия незапланированной ситуации?                           |           |
| <b>«Наш мозг радуется изменениям,<br/>как ребенок новой игрушке...»</b>                                  | <b>8</b>  |
| Интервью доктора биологических наук, профессора МГУ им. М.В. Ломоносова Вячеслава Дубынина.              |           |
| <b>ADKAR 10</b>  | <b>10</b> |
| Эффективный инструмент управления изменениями как на индивидуальном уровне, так и на уровне организации. |           |
| <b>ИНДУСТРИЯ 4.0</b>   | <b>11</b> |
| Учебный тест на знание навыков, профессий и технологий будущего.   |           |

# Курс Росатома на изменения

Изменения – осознанный выбор крупнейших мировых корпораций. Преобразования, реализуемые сегодня Росатомом – это ответ на глобальные вызовы, которые стоят перед отраслью, страной и мировой атомной энергетикой. Основные векторы изменений определены ключевыми бизнес-задачами Росатома на 2018 год. Вот почему главный ориентир работы Академии заключается в создании новых и быстрой трансформации существующих программ и проектов в поддержку этих изменений.



«В 2017 году произошла смена технологических и производственных эпох в атомной энергетике. Далеко не каждому поколению удастся стать свидетелями столь масштабных процессов. Возрастающая во всем мире скорость технологических изменений создает большие возможности для тех, кто сможет справиться с волной этих перемен, и большие риски для тех, кому это не удастся. Сохранение и развитие технологического лидерства в атомном секторе и его расширение на смежные области является главным условием нашего успешного развития. Это не только корпоративная задача. Все мы работаем над решением важнейшей общероссийской, общенациональной задачи - преодоление угрозы технологического отставания. Поиск новых технологических решений должен стать приоритетным для каждого из нас».

Генеральный директор Росатома  
Алексей Лихачев



# Готовность сотрудников Росатома к изменениям

Результаты ежегодного исследования «Твое мнение важно Росатому», проведенного по заказу Госкорпорации «Росатом», показали высокую степень готовности сотрудников к участию в новых проектах.



«Тремя ключевыми приоритетами кадровой политики на 2018-2020 годы станут: быстрое развитие нужных компетенции по направлениям (международный бизнес, новые продукты, цифровизация, наука, строительство, ПСР); подготовка лидеров на всех уровнях для назначения на ключевые позиции, а также умение работать в новых условиях глобальной, инновационной и цифровой среды кроссдивизиональными, кроссфункциональными и удаленными командами. Нам необходимо совершить прорыв в освоении значимых компетенций для цифровизации, глобализации, строительства и науки,кратно увеличить охват обучением, а также создать условия для постоянного обучения и развития сотрудников, в том числе за счет онлайн-курсов и других интерактивных форматов. Важным шагом станет создание единого информационного пространства: личного кабинета, удобных мобильных сервисов, быстрого доступа к информации, эффективного удаленного командного взаимодействия. Нам важно научиться быстро и эффективно перестраивать процессы, реализовывать в срок крупные отраслевые, кросс-дивизиональные и кросс-функциональные проекты и ротироваться внутри отрасли, получая новый опыт и знания. Ведь лидер – это не должность или профессия, это тот, кто способен меняться сам и «заражать» других готовностью к изменениям и вызовам, появляющимся в эпоху цифровизации.»

Татьяна Терентьева  
Директор по персоналу Росатома

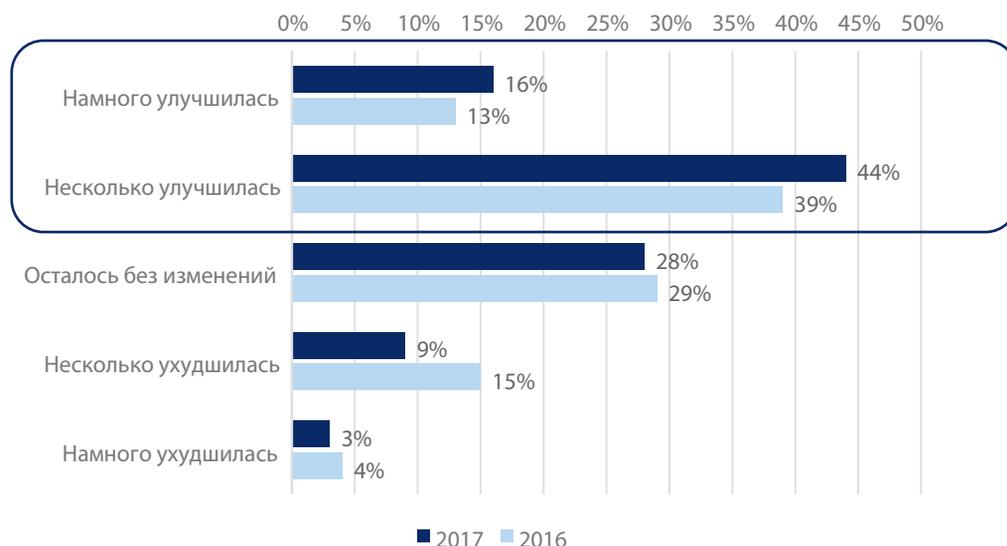
УРОВЕНЬ  
ВОВЛЕЧЕННОСТИ  
ЗА 2017 ГОД ВЫРОС  
НА 6 П.П. И СОСТАВИЛ

83%

60%

СОТРУДНИКОВ ВИДЯТ, ЧТО  
СИТУАЦИЯ В ИХ ОРГАНИЗАЦИИ  
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД УЛУЧШИЛАСЬ

На ваш взгляд, положение дел/ситуация  
в вашей организации изменилось за последний год:



Сотрудники уверены в том, что Росатом активно развивается, портфель заказов увеличивается, и они гордятся этим.

77%

СОТРУДНИКОВ ГОТОВЫ  
УЧАСТВОВАТЬ В ПРОЕКТАХ  
ПО ИЗМЕНЕНИЯМ, КОТОРЫЕ  
ПРОХОДЯТ В ОТРАСЛИ

ПРИ ЭТОМ  
56%

СОТРУДНИКОВ  
УКАЗАЛИ,  
ЧТО УЖЕ УЧАСТВУЮТ  
В ЭТИХ ПРОЕКТАХ

В организациях с высокой вовлеченностью, сотрудники позитивно воспринимают происходящие изменения.

# «Хотели как лучше...»: почему результат изменений часто отличается от замысла?



**Елена Першина**  
Директор Блока функциональных компетенций Академии Росатома

**На днях всем известный бренд Adidas заявил об уходе в онлайн и закрытии магазинов. Подобных примеров становится больше, и не только в ритейле. Чтобы сохранить бизнес, сегодня компаниям приходится менять бизнес-модель, перестраивать продуктовую стратегию, структуру, переучивать сотрудников. Но как показывает последнее исследование компании Prosci\*, только 30-40% преобразований внутри компании приносят ожидаемые результаты. А что в Росатоме? Почему спроектировать изменения оказывается проще, чем их реализовать?**

Я часто общаюсь с руководителями, которые участвуют в реализации отраслевых проектов изменений. Большинство из них убеждены, что главные трудности ждут их на этапе разработки стратегии и организационной структуры проекта. Но на практике основные проблемы возникают при внедрении изменений в повседневную работу людей. Сотрудник должен не только понять, но и принять новые стандарты — то есть начать делать свою работу иначе. Здесь много подводных камней, о которых важно знать каждому руководителю.

## Молчание не означает согласие

Если люди воспринимают информацию об изменении скептически, критикуют, задают провокационные вопросы — это нормально. Благодаря их открытой позиции вы можете понять, что беспокоит людей. Как правило, около 40% людей в коллективе занимают такую позицию. Но среди большинства при первой коммуникации может царить молчаливое согласие — вроде бы выслушали и приняли к сведению. Именно с этого момента может возникнуть сопротивление, неуправляемый процесс, который постепенно нивелирует ценность изменения. Решение задач может

## Если сотрудники проявляют неожиданную лояльность — нужно усиливать коммуникации

искусственно затягиваться, производительность труда падать, мотивация резко снизится, вплоть до того, что самые ценные сотрудники начнут покидать организацию. И процесс будет тем разрушительнее, чем глубже изменения затрагивают привычный уклад компании.

Если ваши сотрудники проявляют неожиданную лояльность — это верный сигнал, что нужно усиливать коммуникации между всеми участниками процесса.

## Люди меняются постепенно

Изменение — это процесс, который имеет текущее, переходное и целевое состояние. Те же состояния переживают люди: в текущем — сотруднику комфортно, в переходном — он испытывает волнение, в целевом — стресс и страх неизвестности. Готовить людей к изменениям необходимо на каждом этапе и с первых дней. Когда мы впервые рассказываем о предстоящих изменениях, нужно четко представлять схему коммуникации и поддержки людей до момента пока изменения не приживутся в коллективе.

На текущем этапе лучше использовать разные способы и каналы коммуникации — электронные рассылки, инфостенды, отраслевые СМИ, Дни информирования, Дни директора. Важно помнить, что сотрудникам потребуется время, чтобы привыкнуть к новым вводным.

На этапе перехода, когда изменения постепенно внедряются в операционные процессы, возрастает роль руководителей, которые в этот момент фактически выполняют функцию наставников.

На целевом этапе вы уже сможете сделать первые выводы.

Если изменения превратились в формальный процесс и не приводят к ожидаемому результату — продолжайте работать с людьми. Главный инструмент здесь — обучение, которое позволяет сотрудникам идентифицировать себя с новым процессом. Но важно помнить, что во время обучения сопротивление усиливается. Если сотрудники по-прежнему не понимают сути изменений, лично не вовлечены в происходящее, обучение может привести к негативным результатам. Здесь важно снова усилить коммуникации, подключая все возможные каналы. Взаимодействие с людьми должно быть регулярным. Это неотъемлемая часть любого проекта изменений, также как управление сроками, стоимостью и качеством. И чем раньше вы начинаете работать с эмоциональной стороной процесса, тем более высокие результаты получаете на выходе.

## Руководитель ≠ агент изменений

Успех изменений зависит именно от руководителя, от его личного принятия и способности вовлечь в процесс своих подчиненных. Бессмысленно пытаться изменить отношение сотрудников, если руководитель сам не верит в результат проекта. Его скепсис станет главной барьерной точкой. Здесь важно понять и проанализировать собственную позицию. Возможно дело в недостатке информации, который можно восполнить простыми способами: познакомиться с опытом других компаний, бизнес-литературой и полезными материалами по теме или поговорить с коллегами, которые уже прошли этот процесс. Эти знания помогут руководителю выстроить правильный диалог с сотрудниками, объяснить им, что качественно изменится в работе каждого и компании в целом.

Изменение можно считать состоявшимся, если сотрудник начал использовать новые подходы добровольно. Мощнейший мотивирующий фактор для сотрудников — это личный пример руководителя, который работает по принципу наставничества «Делай рядом со мной, делай лучше меня». Невозможно повлиять на культуру безопасности одними приказами. Если руководитель игнорирует правила техники безопасности — не использует средства защиты, не проверяет исправность оборудования, странно ждать другого поведения от его сотрудников. Пока руководитель не станет для подчиненных ролевой моделью, статистика травматизма никогда не снизится.

Но даже внешне согласие и подчинение новым правилам может скрывать тихий саботаж. Перестройка модели производственного мышления — это долгий процесс. Поэтому важно поддерживать и закреплять успехи сотрудников, регулярно информировать о результатах изменений, отмечая роль каждого, таким образом, формируя позитивный образ изменения в сознании людей.

## Скепсис руководителя — главный барьер изменений

Конечно, результат изменений складывается из многих факторов. Но в конечном счете именно сотрудникам решать, будет ли оно успешным. Результат может превзойти ожидания, если сделать работу с людьми неотъемлемой частью проекта.

# Как управлять изменениями

**В современных компаниях сложно встретить человека, который никогда не слышал аббревиатуру VUCA. В последние годы этот термин настолько прочно вошел в словарь российских менеджеров, что уже успел стать штампом. Что же такое «мир VUCA»? И почему так важно говорить о нем?**



Мы вошли в эпоху больших перемен, которые имеют планетарный охват и затрагивают все сферы жизни – технологии, бизнес, общество, политическое устройство мира. Увеличивается не только масштаб изменений, их скорость растет по экспоненте. Если 20 лет назад фундаментальные сдвиги происходили в течение десятилетий, сегодня – в течение года, через 10 лет решающим периодом станет месяц.

Достоверность прогнозов снижается. Возникает огромное количество непрогнозируемых изменений во всех сферах жизни. На наших глазах происходит 4-я технологическая революция, которая кардинально меняет технологический и экономический уклад. Сложно предсказать, даже то, что будет пользоваться спросом через 5-10 лет.

Так ни один аналитик в нулевые годы не мог предугадать, что самым продаваемым продуктом в 2014 году станет палка для селфи. Спустя четыре года в топ самых популярных товаров могут войти 3D-принтеры и дроны.

**Volatility (нестабильность),  
Uncertainty (неопределенность),  
Complexity (сложность),  
Ambiguity (неоднозначность).**

**Мир VUCA – это окно возможностей и нелинейного развития, где можно совершить квантовый переход и выйти в лидеры из отстающих.**

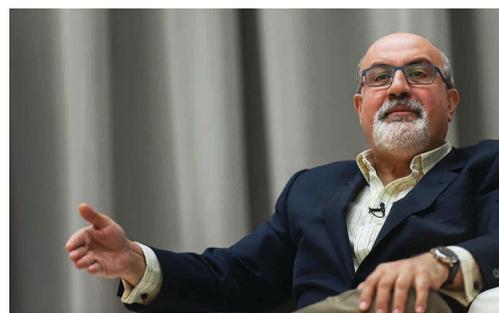
В 2004 году в своей книге «Одуроченные случайностью» американский экономист и математик Нассим Николас Талеб впервые предложил радикально новую концепцию управления изменениями с поэтическим названием «черные лебеди».

В своей концепции Талеб отводит ключевую роль масштабным и непредсказуемым событиям, которые грубо вмешиваются в ход истории и меняют траекторию развития стран, индустрий и компаний. К ним относятся войны, финансовые кризисы, катаклизмы и катастрофы, неожиданные открытия, внезапные технологические рывки и т. д.

И, хотя предугадать эти события невозможно, их можно научиться принимать и адаптироваться к ним.

На смену долгосрочному планированию и просчету возможных рисков приходят гибкие бизнес-модели и приобретают важность такие метакомпетенции, как любопытство, эмпатия, открытый ум, гибкость, интуиция, системное мышление, которые позволяют разглядеть новые возможности во внезапной кризисной ситуации.

*«Мы можем добиться многого, если сосредоточимся на антизнании, то есть на том, чего мы не знаем. Помимо всего прочего, можно настроиться на ловлю счастливых Черных лебедей (тех, что дают положительный эффект), по возможности идя им навстречу. <...> Мы увидим, что, вопреки утверждениям обществоведов, почти все важные открытия и технические изобретения не являлись результатом стратегического планирования — они были всего лишь Черными лебедями. Ученые и бизнесмены должны как можно меньше полагаться на планирование и как можно больше импровизировать, стараясь не упустить подвернувшийся шанс».*



**Нассим Николас Талеб**

**Так что же необходимо делать, чтобы не просто минимизировать негативные последствия уже наступившей незапланированной ситуации, но и извлечь выгоду из нее?**

1

### КОРОТКАЯ ОСТАНОВКА И АНАЛИЗ

В ситуации, когда «это уже произошло», необходима короткая остановка и командный мозговой штурм. Требуется провести детальный анализ ситуации, оценить самые негативные последствия наступившей ситуации и сфокусироваться на самых эффективных действиях по их устранению. Далее, разрабатывается поэтапный план действий. «Давящие горящие сроки» необходимо на время отпустить. Помочь в этом может концентрация на главной цели и миссии - созидательном стержне любого проекта и организации. «Черный лебедь» не терпит суеты.

2

### ПЛАН ДЕЙСТВИЙ С ОЦЕНКОЙ ПРОМЕЖУТОЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

Поняв, что и в какой момент времени необходимо делать, нужно действовать. Не забывайте регулярно пересматривать намеченный курс, разбирать полученные краткосрочные результаты, корректировать общие действия. Процесс, который постоянно меняется, заставляет испытывать стресс. Но именно стресс и является вашим лучшим союзником, который вместе с адреналином заставляет мозг активнее искать лучшие варианты решений. Как говорится, «Нет стресса – нет прогресса».

3

### ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ И РАЗЪЯСНЕНИЯ

Если участник команды изменений включен в процесс не только по долгу службы, но еще ментально и эмоционально, он должен четко понимать зону своей ответственности и безоговорочно следовать за лидером. Здесь просто необходима постоянная и четкая двусторонняя коммуникация.

В сложнейший период тридцатых годов XX века, когда американская экономика была раздавлена крахом банковской системы, а уровень безработицы побил все рекорды, Франклин Делано Рузвельт, только вступивший в должность президента, начал поэтапное внедрение знаменитого «Нового курса» — одного из ярчайших примеров по «управлению изменениями». Это была не простая, но конструктивная борьба с негативными последствиями жесточайшего кризиса. В ответ на угрозу неконтролируемого роста преступности из-за растущей безработицы, президент обеспечил работой основную массу населения, гарантируя оплату в 1 доллар в день. Люди сажали леса, строили каналы, дороги и заводы. А чтобы продемонстрировать, что трудно приходится не только обычным людям, он сократил расходы на содержание госаппарата, увеличив при этом продолжительность рабочего дня чиновников. Рузвельт имел дело с реальным положением дел, у него не было времени на долгое изучение и опасения. Залогом успеха стала постоянная коммуникация с населением, простое спокойное и структурированное разъяснение каждого принятого решения и его цели. Рузвельт говорил с народом по радио. В своей первой речи президент изложил программу мер по борьбе с Великой депрессией, которые были реализованы практически в первые же 100 дней президентства Рузвельта и принесли блестящий результат — страна вышла на рельсы устойчивого развития, а ее социально-экономическая система приобрела современный облик.



*«Единственное, чего нам следует бояться — это самого страха, безрассудного, безликого, неоправданного ужаса, который парализует необходимые усилия по превращению отступления в наступление... Наш народ требует действий — и действий немедленных!».*

#### Франклин Делано Рузвельт

32-й президент США, одна из центральных фигур мировых событий первой половины XX века, возглавлял США во время мирового экономического кризиса и Второй мировой войны. Единственный американский президент, избиравшийся 4 раза подряд

# «Наш мозг радуется изменениям, как ребенок новой игрушке...»



**О том, как на самом деле наш мозг реагирует на изменения, почему стресс часто становится источником радости и что влияет на нашу способность адаптироваться к новому, рассказывает доктор биологических наук, профессор МГУ им. М. В. Ломоносова Вячеслав Дубынин.**

**Сегодня много говорят о нарастающей скорости процессов, о том, как научиться жить в условиях постоянных изменений. А что такое изменение с точки зрения физиологии и какие реакции на изменения являются нормой?**

Изменение – это некая новизна. В нашем мозге существуют нейросети, которые эту новизну детектируют, то есть сравнивают поступающие потоки информации. Самые древние нейроны с подобной функцией находятся в глубинных структурах мозга и реагируют на изменения в зрительном и слуховом поле. Что-то зазвучало или задвигалось – и клетки-детекторы новизны запускают ориентировочный рефлекс: мы поворачиваем голову, бросаем взгляд в сторону нового объекта и т.д.

Изменения сопровождают нас повсюду. Эволюция давным-давно учла этот факт и сориентировала мозг на восприятие и анализ нового, потому что организму это выгодно. Новая информация еще в древности позволяла нам быстрее и успешнее находить еду, размножаться, спастись от хищников. Более того, мозг радуется переменам, и на химическом уровне реакция на изменения сопровождается выбросом дофамина. Развиваются положительные эмоции, на фоне которых происходит усвоение новой информации о мире. Эти эмоции для нас очень значимы, и когда, например, младенец плачет, его легко можно успокоить и развеселить новой игрушкой. Это и есть наше естественное, заданное самой природой отношение к новизне. Такова глобальная биологическая и эволюционная логика.

Но бывают и проблемы. Скажем, почему мы сегодня так много времени проводим в Интернете? Компьютеры – самый доступный источник новой информации. Когда мы просматриваем обновления в новостной ленте или соцсетях, в нашем мозге вырабатывается тот же дофамин, даже если эти новости не имеют к нам прямого отношения. И порой бывает трудно оторваться от такого суррогатного источника позитива и вернуться к полезной работе...

**Если мозг должен радоваться изменениям, то почему мы испытываем стресс и страх, когда нам приходится выходить из так называемой «зоны комфорта»? И откуда тогда это культивируемое веками стремление к стабильности?**

Конечно, есть много «но». На биологическую основу нашего поведения накладывается множество индивидуальных факторов, которые влияют на восприятие изменений. В мозге человека работают десятки биологически заданных программ или центров, которые связаны с потребностями в еде, сне, размножении, комфорте и т.д. Эти центры часто конкурируют друг с другом. Так центр любопытства постоянно «соревнуется» с центром безопасности. Эту конкуренцию хорошо иллюстрирует лабораторный эксперимент. Крысу помещают в Х-образный лабиринт, который освещен только наполовину, и сначала она убегает в темный коридор, где явно безопаснее. Но там животному быстро становится скучно, и крыса с любопытством начинает осваивать светлые участки лабиринта. В какой-то момент ей снова становится страшно, тревожно. Тогда она возвращается в темный отсек,

чтобы «передохнуть», набраться смелости, и опять исследует. И так по кругу.

Поиск баланса между «любопытно, интересно» и «страшно, тревожно» происходит и в нашем мозге. У кого-то преобладает потребность в безопасности, у кого-то сильнее стремление к новизне. Здесь многое зависит от врожденных особенностей мозга – психологи называют это словом «темперамент». Если человек врожденно сильно ориентирован на новизну, он постоянно в поиске новых увлечений, много путешествует, легко меняет сферу деятельности, место проживания, круг общения. Чрезмерная стабильность вызывает у него скуку или даже депрессию. Человек с менее подвижной («инертной») нервной системой, напротив, стремится к более размеренному течению жизни, ему сложнее адаптироваться к новым условиям и сохранять состояние психологического комфорта в период перемен. Но зато он способен долго и стабильно идти по избранному пути, хорошо чувствует себя, участвуя в реализации долгосрочных планов и проектов. Иногда стремление к стабильности может перерасти в маниакальность, как в сказке Салтыкова-Щедрина «Премудрый пескарь», герой которой настолько боялся выйти из норки, и никто даже не заметил, как он прожил свою жизнь. Мораль в том, что во всем важен разумный баланс. Если изменений слишком много, то они способны вызвать у мозга не радость, а тревожность и страх. Но уровень этого «слишком много» индивидуален для каждого человека.

**Где тот предел, когда изменения начинают действовать на психику разрушающе? И как мы можем это понять?**

Природа наделила нас потрясающим индикатором – это эмоции. Наше эмоциональное состояние сигнализирует о том, в правильном направлении ли мы движемся или нет. Когда изменения вызывают положительные эмоции, работает дофамин, и вы вместе со своим коллективом, семьей, страной, миром двигаетесь к светлому будущему – это идеальный вариант. Но часто первая реакция на изменения негативна, вы испытываете страх и дискомфорт, пытаетесь сохранить «статус-кво». Зачем меняться, если и так было хорошо? Далее возможны два сценария. Вы постепенно

**Изменения сопровождают нас повсюду. Эволюция давным-давно учла этот факт и приспособила мозг к восприятию нового. Более того, мозгу нравятся изменения, потому что ему это выгодно.**

поймете суть и смысл новых событий, сумеете адаптироваться, извлечь полезный и развивающий опыт, что в конечном итоге приведет вас к позитивному результату и хорошему эмоциональному состоянию. К примеру, лучший друг уговаривает вас прокатиться на американской горке. Вы очень боитесь, но все же соглашаетесь. По дороге ругаете себя: «Зачем я решил на это сумасшествие? Я же боюсь высоты!» Потом 20 секунд ужаса, и наступает

ощущение эйфории, восторга, вы испытываете прилив энергии и уверенности в своих силах. Кстати, в этой ситуации в мозге (кроме дофамина) действует еще и вещество норадреналин, которое вырабатывается во время стресса. И этот позитивный стресс, ощущение победы и преодоления могут потом очень долго влиять на ваше мировосприятие и самооценку, вы можете об этом

## Мы все время пытаемся найти баланс между «любопытно» и «страшно». Это следствие конкуренции биологически заданных программ в нашем мозге.

с гордостью вспоминать, рассказывать знакомым и т.д. Как правило, подобные моменты связаны с какими-то наиболее важными достижениями нашей жизни, преодолением особо значимых препятствий в себе, окружающем мире, работе, взаимодействии с людьми. А способность осмысленно «проживать» такие события и изменения, психологически опираться на них в ходе дальнейшей жизни является одним из главных навыков успешного человека. Но что, если отрицательные эмоции сохраняются, а стресс не ослабевает и перерастает в хроническую форму? Это второй вариант развития сценария, который может привести к крайне негативным последствиям. Вы начинаете функционировать на низком энергетическом уровне, вас ничего не радует, привычные обязанности и дела вызывают апатию или даже отвращение, начинается постепенное истощение психологических ресурсов, развивается «эмоциональное выгорание». Если ситуация не меняется, к реакциям мозга присоединяются изменения в эндокринной, иммунной, а затем и сердечно-сосудистой системах организма, могут обостриться хронические заболевания. Организм буквально кричит вам, что пора вспомнить о себе и своем личном комфорте.

Важно не допускать, чтобы негативные эмоции стали постоянным фоном вашего существования, не пренебрегать помощью профессионалов (психологов, психотерапевтов), если ситуация дошла до критической точки. И, возможно, задуматься о каких-то серьезных изменениях в жизни (уменьшение профессиональной нагрузки, изменение сферы деятельности, переориентация на более комфортные проекты, варианты взаимодействия с коллегами и т.п.).

### Можно ли развить в себе адаптивность, научиться принимать изменения без лишнего стресса, сохранять эффективность в работе? Или даже способность получать удовольствие и «генерировать» дофамин?

Если обратиться к данным психогенетики, наши биологические и психологические функции в среднем на 50% определяются наследственностью. Остальные 50% - это влияния окружающей среды. В итоге наш врожденный темперамент в течение жизни приобретает надстройку, которую мы называем «характер». Огромную роль в формировании характера, конечно, играет наше ближайшее окружение – родители, прежде всего. Более половины значимых влияний (около 30% общего вклада) приходится на период внутриутробного развития и первые 2-3 года жизни. Была ли женщина в состоянии серьезного стресса во время беременности? Насколько комфортно чувствовал себя ребенок в первые месяцы? Как часто видел улыбку мамы и папы? Сколько болел, и как долго его кормили грудью? Все это колоссально важно. На детский сад, школу, вузы и последующую жизнь, влияния воспитателей и начальников приходится не более 20% «настройки» наших физиологических и психологических функций. Но, на самом деле, это тоже очень много. Этого вполне достаточно, чтобы осмысленными действиями изменить восприятие новизны и понизить уровень стресса. Любое событие ложится на некий эмоциональный фон, так формируются наши навыки и стереотипы. Каждый очередной выбор ребенка между «было трудно, но я справился и победил» и «было страшно, и я отказался, убежал, спрятался» в очень сильной степени влияет на последующее поведение. Во взрослой жизни эта эмоциональная надстройка продолжает формироваться, следуя за нашими решениями: браться за новый амбициозный проект или отказаться из-за страха поражения, попробовать новое хобби или

продолжить лежать перед телевизором, бросить дело при первой неудаче или попытаться снова. Есть несколько приемов, которые помогут вам принять правильное решение и не поддаться на уловки ленивого или избыточно тревожного мозга.

**Наблюдайте за работой мозга.** Наш мозг склонен к стереотипизации, которая бывает вредна в ситуации возникновения новых задач. В норме этот древний алгоритм позволяет минимизировать усилия и экономить энергию. Но порой мы слишком часто руководствуемся принципом «Самая короткая дорога – знакомая дорога». Ведь на самом деле доступно множество живописных, комфортных и, возможно, даже более коротких дорог! Нужно просто попробовать неизвестное. Поэтому важно чаще отстраняться от ежедневной суеты и спрашивать себя (и свой мозг): «Не пошел ли я, не подумав, только что проторенным путем вместо того, чтобы выбрать новый и более эффективный?»

**Расширяйте границы «комфорта».** Важно, чтобы центры новизны получали постоянный приток интересной и значимой информации. Речь не только о покупке модной мебели или поездке на природу. Старайтесь постоянно расширять круг общения, осваивать дополнительные профессиональные сферы, посещать неизведанные города и страны. Танцы, живопись, дайвинг, конный спорт, занятия вокалом – все это поможет вам абстрагироваться от рутинных задач, по-новому оценить свой потенциал и пересмотреть жизненную ситуацию. Каждый новый шаг за пределы сегодняшней «зоны комфорта» повышает вашу адаптивность, стрессоустойчивость, веру в себя.

**Используйте аффирмации.** На успешное восприятие нового можно настроиться. Можно ежедневно в специально отведенное время и в соответствующем (позитивном) душевном состоянии повторять «Я могу решить эту задачу», «Мой профессиональный уровень растет», «Я делаю успехи» и т.д. В результате мозг реально начинает все более активно учитывать эту информацию в своей работе. Повторные послы формируют внутри нашей нервной системы активные информационные каналы – колеи, по которым много раз «проехался» один и тот же поток сигналов. Так положительные послы становятся органической частью нашего мышления, сознания, процессов принятия решений. Аффирмации давно признаны психологами как один из эффективных инструментов самовоспитания.

**Не привязывайтесь излишне к промежуточным результатам.** Это позволит вам двигаться дальше. Когда вы становитесь профессионалом в какой-то области, вы дальше можете весь остаток жизни ходить по благоустроенным тропинкам в ухоженном саду. Но это довольно опасная ситуация, которая заставляет наш мозг останавливаться в развитии. Старайтесь легко прощаться с отработанными завершенными задачами и переключаться на новые проекты, как в профессиональной карьере, так и в любой другой сфере жизни. Почаще спрашивайте себя: что по-настоящему нового произошло со мной за последнюю неделю, месяц, год?

### Будьте внимательны к своим инсайтам.

Если вы чувствуете, что внутри вас зреет какая-то новое ощущение, потребность, идея, позвольте этому «птенцу» появиться на свет. Возможно в этом направлении лежит ваша очередная область развития и получения положительных эмоций. Интерес к новому процессу открывается там, где тому есть внутренние неосознанные предпосылки, часто основанные на глубинных эмоциях, ранней детской памяти, незавершенности каких-то важных действий и т.д.

И главное, мы не должны бояться изменений. Часто только кажется, что мы можем просчитать все на много ходов, но жизнь слишком разнообразна, в ней слишком много степеней свободы. И пока вы полностью не «нырнете в новизну», вы часто даже не представляете, на какой берег вас может вынести эта волна. Опасения, боязнь нестабильности – нормальные физиологические реакция, которые не должны заслонять нам пути к новым источникам радости и разнообразия возможностей.

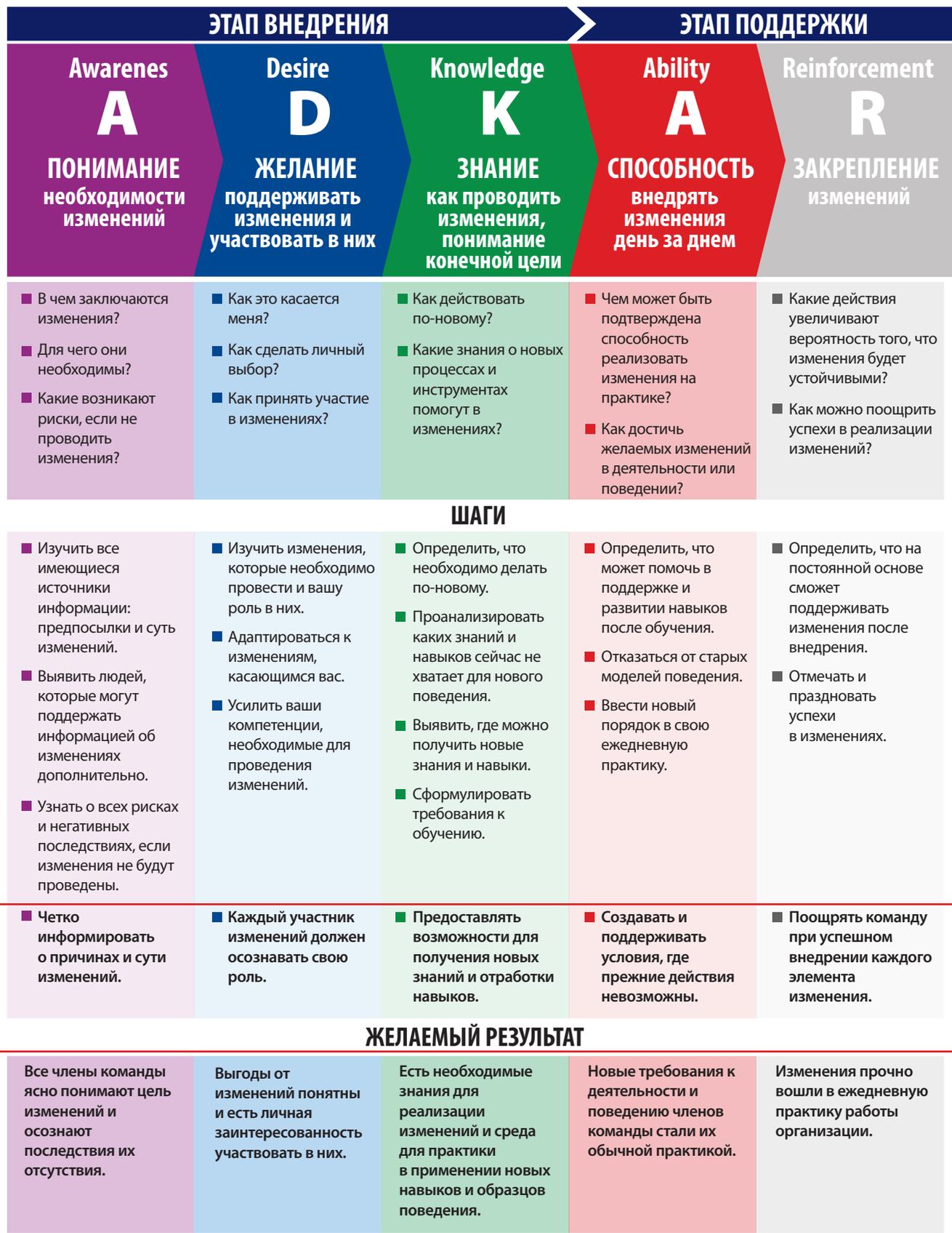


# ADKAR Эффективный инструмент управления изменениями как на индивидуальном уровне, так и на уровне организации

Любое изменение требует трансформации поведения и вовлеченности.

Это произойдет, если выполнять последовательные шаги от А (понимание) до R (закрепление).

- 1 Ответьте себе на вопросы в начале каждого этапа
- 2 Выполните все действия (шаги)
- 3 Сверьтесь с желаемым результатом. Если он не достигнут - необходимо вернуться к пункту 2



# ИНДУСТРИЯ 4.0

## ✓ ПРОВЕРЬТЕ

НАСКОЛЬКО ХОРОШО  
ВЫ ЗНАКОМЫ С ПРОФЕССИЯМИ  
И ТЕХНОЛОГИЯМИ, КОТОРЫЕ  
БУДУТ ВОСТРЕБОВАНЫ ЗАВТРА?

КАКИЕ НАВЫКИ НЕОБХОДИМО  
РАЗВИВАТЬ В СЕБЕ УЖЕ СЕГОДНЯ,  
ЧТОБЫ БЫТЬ ГОТОВЫМ  
К ИЗМЕНЕНИЯМ?



ARE YOU READY  
FOR CHANGE?

**Пройдите учебный тест:**



■ на сайте Корпоративной  
Академии Росатома



■ на обучающем  
портале СДО

# ДИСТАНЦИОННЫЕ КУРСЫ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ РОСАТОМА

ВЫ ХОТИТЕ УЧИТЬСЯ  
И РАСШИРЯТЬ СВОИ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ  
ВОЗМОЖНОСТИ?

ВАМ ИНТЕРЕСНЫ ТРЕНИНГИ  
ПО САМОРАЗВИТИЮ И  
ПОВЫШЕНИЮ ЛИЧНОЙ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ?

ВАМ СЛОЖНО ВЫДЕЛИТЬ  
ВРЕМЯ НА ОБУЧЕНИЕ  
В ПЛОТНОМ РАБОЧЕМ  
ГРАФИКЕ?

Специально для вас Академия Росатома  
разработала дистанционные курсы по самым  
востребованным темам.

НОВЫЕ ЗНАНИЯ  
ДОСТУПНЫ **24/7**

Чтобы познакомиться  
с описанием курсов,  
перейдите на страницу  
каталога



ЗА ИНФОРМАЦИЕЙ ОБРАЩАЙТЕСЬ В АКАДЕМИЮ РОСАТОМА  
8 (499) 922 42 47  
portal@rosatom-academy.ru

**ЗА БОЛЕЕ ПОДРОБНОЙ  
ИНФОРМАЦИЕЙ ОБРАЩАЙТЕСЬ  
В АКАДЕМИЮ РОСАТОМА**

Тел.: +7 (499) 922-42-49  
[www.rosatom-academy.ru](http://www.rosatom-academy.ru)



**АКАДЕМИЯ  
РОСАТОМА**