

НЕЙРОЛІДЕРСТВО В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ, ПРИНЦИПИ ТА МОДЕЛІ

Рябець Н. М.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародного менеджменту
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна*

В сучасних умовах розвитку керівники бізнесу зіштовхуються з безліччю складних завдань та викликів. Вони повинні підтримувати нематеріальну мотивацію своїх команд, забезпечувати чітку комунікацію та швидко приймати обґрунтовані рішення в умовах високої невизначеності, конкурентного тиску та турбулентності. Практично всі співробітники компаній у всіх галузях працюють у режимі високого навантаження та великого стресу, що веде до зниження ефективності та продуктивності, вигорання та втрати залученості до робочих процесів, не кажучи вже про бажання виявляти ініціативність та брати на себе відповідальність. Нейролідерство пропонує інноваційний підхід до вирішення цих проблем, який базується на принципах нейронауки, що дозволяє значно підвищити ефективність лідерства.

Успіх будь-якого бізнесу на 70% залежить від людського фактору. Під цим терміном мається на увазі не лише професіоналізм співробітників, а й їх модель поведінки, здатність діяти у складних, невізначених або конфліктних ситуаціях, а також уміння справлятися зі стресом та багато інших якостей. Кожна людина народжується з різним рівнем фізичної та психічної енергії, що визначає її стійкість до різних рівнів стресу, змін та навантажень. Саме нейролідерство являє собою метод, застосування якого дозволяє за допомогою спеціальних методик оцінити здібності співробітника і визначити, чи впорається він із супроводом складних і тривалих угод, чи готовий йти на ризик і запобігати серйозним наслідкам у разі виникнення різного роду непередбачуваних ситуацій, а також чи спроможний він стати ефективним лідером команди у разі його підвищення.

Нейролідерство (англ. neuroleadership) – галузь дослідження лідерства та підвищення ефективності функціонування компанії через розуміння того, як саме працює мозок людини. Це підхід, який використовує досягнення нейронауки для розвитку лідерства, навчання

менеджменту та управління змінами в рамках компанії. Він зосереджений на тому, як використовувати знання про мозок, щоб зробити лідерство більш ефективним та підвищити продуктивність організацій.

Більшість моделей лідерства та командної роботи базуються на припущенні про те, що мислення є раціональним. Проте, нейробіологи стверджують, що ця ідея не відповідає дійсності. Це пов'язано з тим, що більшість процесів мозкової активності здійснюється несвідомо. З 400 мільярдів сигналів, що надходить за хвилину, людський мозок здатний свідомо обробити лише близько 2000. Саме такі дані спонукали Девіда Рока, співзасновника та генеральний директор Інституту нейролідерства (Neuroleadership Institute, США), зробити припущення про те, що управління командою буде набагато ефективнішим, якщо воно ґрунтуватиметься на результатах нейробіології. Так на початку 2000-х років, сформувався концепт нейролідерства. Даний термін був запропонований у 2006 році Девідом Роком, відповідно до якого, ним було виокремлено сім цілей в контексті управління персоналом: 1) змусити команду позбутися страху перед невдачею; 2) спонукання членів групи до розвитку емпатії; 3) розвиток таких навичок, як креативність, самоконтроль та самокритика; 4) підвищення здатності виявляти та спрямовувати таланти співробітників; 5) розвиток здібностей раннього виявлення продуктивних або ділових можливостей; 6) заохочення розвитку здатності йти на ризик і менше прив'язуватись до зони комфорту; 7) управління інтелектом, щоб знайти відповідність між індивідуальними, командними та організаційними цілями. Основна ідея полягає в тому, щоб використовувати результати досліджень мозку (тобто когнітивної нейронауки) та нейробіологічних методів для покращення лідерських навичок, управління змінами, динаміки команди, вирішення проблем та загального благополуччя організації. Саме ґрунтуючись на дослідженнях функціонування мозку, Девід Рок вивів формулу з п'яти чинників, які можуть активувати реакцію на потенційну загрозу або реакцію на потенційну винагороду в процесі взаємодії з людиною. Іншими словами, це формула з п'яти мотиваторів/демотиваторів, що працюють на біологічному рівні. Знаючи ці п'ять компонентів, люди можуть екологічно взаємодіяти між собою, не провокуючи виникнення захисної реакції і створюючи відчуття психологічної безпеки. Дана модель має назву SCARF– аббревіатура, що включає назву п'яти принципів: статус, визначеність, автономія, спорідненість і справедливість. Пропонуємо більш детально розглянути всі компоненти згаданої моделі:

– *S (status) – принцип статусу.* У кожної людини є необхідність домагатися по відношенню до себе більшої поваги або схвалення з боку

інших. Насправді вчені виявили, що статус цінується більше, ніж гроші або інші матеріальні цінності. Реалізація нейролідерства в цьому аспекті еквівалентно пропозиції стійких форм визнання, крім винагород або просування по службі. Це тому, що люди прагнуть відчувати себе важливими, а не просто нагородженими або покараними. З боку керівника деструктивний вплив на відчуття статусу працівника матимуть мікроменеджмент (стиль управління, який передбачає контроль кожного кроку співробітника), небажані поради, знецінення та відсутність похвали та заохочення.

– *C (certainty) – принцип впевненості.* Суть цього мотиватора полягає в необхідності розуміння того, чи вистачить людині ресурсів для того, щоб впоратися з тим, що на неї чекає у майбутньому. Людина не може нормально жити і працювати в умовах постійної невизначеності. Це стосується як особистих стосунків, так і планів у розвитку організації. Мозок має знайти передбачувані закономірності, а непередбачуване майбутнє породжує стани тривоги. Не дивно, що це забирає у співробітників продуктивну енергію і може призвести до стресу. Ось чому з цим станом потрібно боротися, надаючи співробітникам можливість розрахувати свої кроки наперед. З боку керівника деструктивний вплив на відчуття визначеності працівника матимуть неочікувані та необговорені зміни та тримання в невіданні. Позитивний вплив матимуть такі дії керівника, як: комунікація чітких очікувань, побудова планів, чітка, прозора та регулярна комунікація.

– *A (autonomy) – принцип автономії.* Значною мірою мотивація людини або команди залежить від відчуття контролю над обставинами. Тому неможливість ухвалення рішень з питань, що безпосередньо стосуються їх компетенції, є чинником, що здатен демотивувати та навіть пригнічувати співробітників. З боку керівника деструктивний вплив на відчуття автономності працівника матимуть мікроменеджмент, відсутність допомоги в розумінні того, як працівник впливає на досягнення встановлених показників та кінцевий результат. Позитивний вплив матимуть такі дії керівника, як надання можливості приймати власні рішення, гнучкі графіки роботи та свобода обирати спосіб виконання поставленого завдання.

– *R (relatedness) – принцип спорідненості.* Модель SCARF враховує природний інстинкт людини належати до певної групи. У злагодженому колективі люди почуваються більш захищеними, впевненими в собі та готовими співпрацювати з іншими. Таким чином, нейролідерство має створювати безпечні простори, де люди почуваються «серед своїх» та пов'язаними зі своїм оточенням. В даному контексті з боку керівника деструктивний вплив на відчуття працівником спорідненості чинить обговорення «позаочі» та принцип «розділяй

і володарюй». Позитивний вплив матимуть дії керівника, що сприятимуть побудові довіри в команді, неформальна модель спілкування.

– *F (fairness) – принцип справедливості*. Люди почуваються більш прихильними до взаємності з іншими, коли вони переконані, що з ними поводяться справедливо. Це сприяє спільній відповідальності та довірі. Оскільки, як свідчать дослідження, відчуття несправедливості активує діяльність інсули – частина кори головного мозку, що є відповідальною за формування свідомості, зокрема й відчуття відрази, яке у подальшому може проектуватися і на робочі відносини. З боку менеджменту деструктивний вплив на відчуття справедливості матимуть різні вимоги до різних працівників, а також недотримання керівником правил та процедур прийнятих компанією. Позитивний вплив матимуть такі дії менеджменту компанії, як підвищення прозорості, чітко окреслені норми та принципи співдії.

Таким чином, методика SCARF задовольняє потреби мозку, пов'язані з продуктивністю, співпрацею та спілкуванням. Ця модель нейролідерства, як свідчать результати дослідження, спрямована на задоволення деяких потреб мозку, зокрема, ті, що пов'язані з діалогом і продуктивністю. Отже, цей метод більше орієнтований на суб'єктивність особистості, ніж на об'єктивність організації. Це означає, що вся діяльність побудована навколо того, як зробити так, щоб кожна людина могла зробити свій найкращий внесок у команду.

Якщо керівник розуміє, що саме мотивує його підлеглих, йому буде легше знаходити способи нематеріальної мотивації, що, своєю чергою, сприятиме підвищенню рівня лояльності та залученості співробітників у процеси компанії. Розуміння принципів роботи людського мозку та вміння керувати ним дає компаніям можливість суттєво оптимізувати свої операційні процеси та використання ресурсів.

Нейролідерство – це не просто модний тренд, який скоро мине. Це невід'ємна складова ефективного управління командою, що ґрунтується на розумінні роботи мозку – головного органу, який ухвалює рішення всіх рівнів і в усіх процесах.

Література

1. Rock D Coaching with the Brain in Mind: Foundations for Practice. John Wiley and Sons Ltd, 2009.
2. Офіційний сайт Інституту нейролідерства. Режим доступу: <https://neuroleadership.com/>