

УДК 651.012.413

А.Б. Степичева, Ю.В. Бабанова, А.Ю. Долинская

УСПЕХ КОМПАНИИ: ЭФФЕКТИВНЫЙ ЛИДЕР ИЛИ УМЕНИЕ УПРАВЛЯТЬ ЭМОЦИЯМИ СОТРУДНИКОВ

В современном мире успех компании зависит от многих факторов, но основными являются человеческие ресурсы. Особую роль играет грамотное и эффективное управление ими. В статье рассмотрены понятия нейроменеджмента и нейролидерства. Нейролидерство помогает координировать работу сотрудников компании с учетом понимания принципов работы мозга человека. Вести бизнес согласно законам нейробиологии намного сложнее, поскольку мы должны учитывать то, что думают другие, но в то же время использование нейроменеджмента в компании помогает скорректировать систему мотивации персонала, изменить отношения между менеджерами и подчиненными. В сфере управления существует много примеров успешной работы компании, в которой эффективно организована работа персонала с учетом теории человеческого поведения, строения мозга и понимания основных принципов нейроменеджмента, где сказано, что сейчас в менеджменте важна не внешняя мотивация сотрудников, а внутренняя. Показано взаимодействие между моделью «золотого круга» и управлением персоналом по принципам нейроменеджмента. С использованием исследований мозга на практике можно будет получить выгоду не только для личной жизни, но и для бизнес-деятельности.

Ключевые слова: нейролидерство, эффективное управление, нейроменеджмент, управление эмоциями сотрудников, «золотой круг» Саймона Синеки, система мотивации сотрудников.

Успешность компаний в первую очередь зависит от человеческих ресурсов, которыми обладает организация, и только следующие по значимости: материальное обеспечение, техническая база, наличие свободных денежных средств. Во многих организациях считается, что хороший управленец или топ-менеджер – это тот, кто работает 24 часа в сутки 7 дней в неделю, при этом успешно справляясь с множеством задач. Стоит представить, какая мозговая активность происходит у менеджера в разгар трудового дня: звонки, электронные письма, текущие проекты, тактические задачи, в то время как ключевые проблемы, например стратегическое планирование развития предприятия, уже давно отложены в дальний ящик. Такая модель управления уже давно перестала быть эффективной, и стоит задуматься о проведении изменений в работе всей организации.

© Степичева А.Б., Бабанова Ю.В., Долинская А.Ю., 2016

Степичева Алена Борисовна – ст. преподаватель кафедры международного менеджмента ФГБОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (Национальный исследовательский университет)», e-mail: astepicheva@mail.ru.

Бабанова Юлия Владимировна – д-р. экон. наук, доцент, заведующая кафедрой международного менеджмента ФГБОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (Национальный исследовательский университет)», e-mail: uv.babanova@ya.ru.

Долинская Анна Юрьевна – соискатель кафедры международного менеджмента ФГБОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (Национальный исследовательский университет)», e-mail: anyadolin@gmail.com.

В течение последних двух десятилетий ученые получили новое, более глубокое представление о человеческом поведении вследствие интеграции таких наук, как психология (исследование человеческого сознания и поведения) и неврология (изучение анатомии и физиологии мозга). На стыке двух наук сформировалось новое направление – нейронаука, которая включает в себя: нейроменеджмент, нейролидерство, нейробиологию, нейротехнологии. Нейронаука занимается исследованием, какие части мозга реагируют на разные виды стимулов, связанных с социальным взаимодействием.

Термин нейроменеджмент был впервые сформирован в 2006 году Кин-гуо Ма, профессором и директором лаборатории нейроменеджмента Чжэцзянского университета. Первое упоминание нейроменеджмента и изучение работы мозга с помощью медицинских исследований было проведено Дэвидом Роком, основателем института нейролидерства [1, 2]. Нейроменеджмент (англ. *neuromanagement*) – новое научно-практическое направление на стыке нейробиологии, психологии и менеджмента. Цель специалистов, занимающихся нейролидерством [3], – помочь организациям реализовывать свой потенциал через понимание процессов работы мозга и умственной деятельности человека на индивидуальном, командном и организационном уровне.

Идея нейроменеджмента базируется на триединой модели мозга. «Первая часть – мозг ящерицы – первичный мозг и отвечает за инстинкты выживания: еда, вода, сон и продолжение рода. Вторая часть – лимбическая система: она отвечает за эмоции и смыслы. Здесь происходит все, что относится к категории иррационального. Третья часть – неокора – мозговая часть, связанная с проведением аналитики, языком, абстракциями, планированием» [4]. В мозге существует особый вид нервных клеток, которые называются зеркальными нейронами. Это клетки, которые отвечают за эмпатию и копируют не только действия других людей, но также их эмоции и ментальное состояние. Открытие этих клеток доказывает, что мы можем чувствовать других людей и с определенной точностью предсказывать их желания, намерения и цели [5].

Один из вопросов, который сейчас задается в сфере управления персоналом, – «может ли быть человек счастлив на рабочем месте?». Исследования нейробиологов говорят, что счастливые люди работают намного лучше, нежели те, кто чувствует себя несчастным на работе. Персонал, увлеченный своей работой, выполняет свою работу качественнее и больше погружаются в нее. При наличии негативных эмоций, мыслей человек, в первую очередь, концентрируется на источнике «боли» и при этом прекращает обрабатывать информацию, творчески мыслить и принимать решения.

Дэвид Рок в своем исследовании «Мозг. Инструкция по применению» рассматривает механизм «угроза-поощрение», который сопровождает и регулирует человеческое поведение. Под «угрозой» понимается не только вызванные физические опасности и угрозы, под данным понятием могут быть

интерпретированы социальные ситуации, рабочие моменты и окружающая нас среда [1]. В последнее время неврологи при помощи МРТ провели ряд исследований и представили доказательства, что происходит, когда мозг начинает воспринимать возможные «угрозы-поощрения», с которыми сталкивается человек. Получилось то, что нейронные реакции при «угрозах-поощрениях» одинаковы с теми, которые активируются, когда человек начинает социальное взаимодействие с другими людьми. Это означает, что человеческий мозг реагирует на социальные ситуации (дружба, знакомство, конфликт) тем же способом, что и на физическое взаимодействие (боль, еда). Это также означает, что головной мозг воспринимает рабочее место как социальную среду, которая может перейти или в категорию «угроза», или к категории «поощрение». Некоторые руководители заметили, что новый подход ставит под сомнение известную пирамиду Маслоу, в которой предполагается, что человек начнет удовлетворять свои потребности, начиная с физического выживания и продвигаясь, шаг за шагом по лестнице вверх. В данной пирамиде социальные потребности находятся в середине, а самореализация на вершине. Современные исследования в области нейробиологии показывают, что головной мозг приравнивает социальные потребности и выживание, например быть голодным и быть отверженным обществом, и вызывает одинаковые нервные реакции [6].

Побочным эффектом является то, что большинство из «угроз» являются препятствием для вашего развития, совершенствования и продвижения, как человека, так и организации в целом. Возникшие «угрозы» подавляет наши способности понимать, принимать решения, запоминать, планировать, решать проблемы, общаться, другими словами, там, где людям нужны большие мозговые ресурсы и мыслительные способности, доступные ресурсы будут временно ограничены [7].

Саймон Синек, так же как и Джон Лесински (теория «Нулевой момент истины»), говорит о том, что человек очень многое делает подсознательно, руководствуясь теми принципами, что заложены в человека эволюцией. Синек утверждает, что люди не всегда хорошо воспринимают язык, но очень хорошо воспринимают обращения на уровне эмоций и изображений, и основную идею он перенес на свою модель «золотого круга». Подтверждение своей модели он нашел в исследовании крупных успешных компаний Apple, Dell, Google и работе с влиятельными лидерами. Синек заметил особенность, что мышление, которое характерно для успешных руководителей, является полной противоположностью тому, как большинство людей думают, действуют и общаются [8]. Под «почему» Саймон Синек подразумевает способы поощрения и вдохновения людей, чтобы они делали то, от чего они получают удовольствие: в современных предприятиях можно отнести систему мотивации и стимулирования персонала [9]. Саймон Синек утверждает, что концеп-

ция «золотого круга» объясняет, почему не многие люди и организации могут вести за собой других, почему одни организации становятся лидерами в своей отрасли и занимают лучшее положение, а другие компании теряют все. Предполагается, что большинство компаний тратят все свои силы на рассказ, «что» они делают, то они обращаются только к неокортексу. Чтобы заставить человека купить продукт, выполнить поручение, нужно сразу обращаться к секции чувств, т.е. заставить человека поверить в идею, поверить в то, во что веришь именно ты и твоя компания [10]. Данная модель показывает, что акценты в компании смещаются с простого владения материальными ресурсами на грамотное и эффективное управление корпоративной составляющей организации – корпоративной культурой, стилем руководства, ценностями и установками, которых придерживается руководство компании [11].

Один из постулатов современного менеджмента – ориентация на внутреннюю, а не на внешнюю мотивацию. Многочисленные исследования доказали, что внешняя критика или же материальное поощрение человека почти не отражаются на его производительности. Работать с максимальной самоотдачей возможно лишь тогда, когда мы мотивированы внутренне [12].

Современная наука менеджмента понимает, что люди не хотят, чтобы за каждым их шагом следили. Необходимо предоставить сотруднику максимум ответственности и не следить за каждым его шагом. Для обеспечения этого можно использовать метод Сократа – метод правильного задавания вопросов. Чтобы ставить перед сотрудником цели, стоит попросить коллег самим определить их. Чтобы дать обратную связь, стоит спросить у подчиненного его мнение о своей работе. Когда люди самостоятельно решают проблему, то происходит всплеск адреналина, который активизирует нейронные клетки в головном мозге. Метод Сократа лежит в основе практики коучинга, когда вместо лекций и предоставления готового решения, коучеры задают соответствующие вопросы и поощряют своих клиентов искать и разрабатывать решения самостоятельно. В книге М. Аткинсона «Жизнь в потоке» рассматривается, как при помощи коучинга достичь совершенства в бизнесе, личной жизни, изменить отношение к жизни и разобраться в хаосе новейших технологий и возможностей [13].

Лучшее, что может сделать управленец, – это создать среду, в которой сотрудники самостоятельно выбирают необходимое им поведение. Когда человек верит в идею, горит ею, на второй план отходят отдых, деньги, потому что чувство веры заставляет двигаться вперед, побуждает действовать [14].

Бизнес – это сфера деятельности людей. Стратегии создаются и реализуются людьми, конкуренты и клиенты, как и менеджеры, – люди. Когда мы используем знания, полученные с помощью исследований мозга, нам становится легче понять каждый аспект бизнеса. Открытия в нейроменеджменте помогут нам получить выгоду не только в бизнесе, но и научиться оценивать

ситуации, которые происходят в жизни, и в результате принимать эффективные решения. «Показатель качества управления – обычные люди, делающие необычные вещи», – сказал Питер Друкер, теоретик менеджмента.

Настоящая статья подготовлена в рамках работы 5-й международной научно-практической конференции «Шумпетеровские чтения» (г. Пермь, ноябрь 2015 г.).

Список литературы

1. Рок Д. Мозг. Инструкция по применению. Как использовать свои возможности по максимуму и без перегрузок. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 396 с.
2. Крюкова Е. Нейроменеджмент: тайные коммуникации лидера [Электронный ресурс] // СЮ: руководитель информационной службы. – 2012. – № 12. – URL: <http://www.computerra.ru/cio/1559>.
3. Schwartz Jeffrey M., Begley Sh. The Mind and the Brain: Neuroplasticity and the Power of Mental Force. – Harper, 2002. – 432 p.
4. Schneider Gerald E. Brain Structure and Its Origins: in Development and in Evolution of Behavior and the Mind. – The MIT Press, 2014. – 728 p.
5. Николс Дж.Г. От нейрона к мозгу. – М.: Либликом, 2012. – 672 с.
6. Rock D. Managing with the Brain in Mind // Strategy+business. – 2009. – Iss. 56.
7. Doidge N. The Brain That Changes Itself: Stories of Personal Triumph from the Frontiers of Brain Science. – Viking, 2007. – 448 p.
8. The Golden Circle. European Institute for Brand Management. – URL: http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Positioning_ENGELS/n__De_Golden_Circle_EN.pdf
9. Sinek S. Start with why. How great leaders inspire everyone to take action. – Penguin Group, 2009.
10. Sinek S., Mead D., Docker P. Find Your Why: A Practical Guide to Discovering Purpose for You or Your Team. – Portfolio, 2016. – 208 p.
11. Нейроменеджмент. Management Rewired. – URL: <http://polit-kherison.info/index.php/arhive/108986-management-rewired>.
12. Rock D. Quiet Leadership: Six Steps to Transforming Performance at Work. – Harper Business, 2006. – 280 p.
13. Аткинсон М. Жизнь в потоке. Коучинг. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 330 с.
14. Джеймс Ч.С. Нейроменеджмент. Почему кнут и пряник больше не работают [Электронный ресурс] / Companion Group, 2011. – URL: http://m.digest.kyivstar.ua/static/uploads/pdf/KSB_digest_Nmanagement.pdf.

References

1. Rok D. *Mozg. Instruktsiia po primeneniiu. Kak ispol'zovat' svoi vozmozhnosti po maksimumu i bez peregruzok* [Brain. Directions for use. How to use your abilities to the maximum without being overloaded]. Moscow, Al'pina Publisher, 2013. 396 p.
2. Kriukova E. *Neiromenedzhment: tainye kommunikatsii lidera* [Neuromanagement: leader's secret communications]. *CIO: rukovoditel' informatsionnoi sluzhby*, 2012, no. 12. Available at: <http://www.computerra.ru/cio/1559>.
3. Schwartz J.M., Begley Sh. *The Mind and the Brain: Neuroplasticity and the Power of Mental Force*. Harper Publ., 2002. 432 p.
4. Schneider G.E. *Brain Structure and Its Origins: in Development and in Evolution of Behavior and the Mind*. The MIT Press Publ., 2014. 728 p.
5. Nikolls Dzh. G. *Ot neirona k mozgu* [From the neuron to the brain]. Moscow, Librokom Publ., 2012. 672 p.
6. Rock D. *Managing with the Brain in Mind*. *Strategy + Business*. 2009, no. 09206.
7. Doidge N. *The Brain That Changes Itself: Stories of Personal Triumph from the Frontiers of Brain Science*. Viking Publ., 2007. 448p.
8. *The Golden Circle*. European Institute for Brand Management. Available at: http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Positionering_ENGELS/n_De_Golden_Circle_EN.pdf.
9. Sinek S. *Start with why. How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin Group Publ., 2009.
10. Sinek S., Mead D., Docker P. *Find Your Why: A Practical Guide to Discovering Purpose for You or Your Team*. Portfolio Publ., 2016. 208 p.
11. *Neiromenedzhment [Neuromanagement]. Management Rewired*. Available at: <http://polit-kherson.info/index.php/arhive/108986-management-rewired>.
12. *David Rock Quiet Leadership: Six Steps to Transforming Performance at Work*. Harper Business Publ., 2006. 280 p.
13. Atkinson M. *Zhizn' v potoke. Kouching* [Life in a stream. Coaching]. Moscow, Al'pina Publisher, 2016. 330 p.
14. Dzheims Ch.S. *Neiromenedzhment. Pochemu knut i prianiak bol'she ne rabotaiut* [Neuromanagement. Why carrots and sticks work no longer]. Companion Group, 2011. Available at: http://m.digest.kyivstar.ua/static/uploads/pdf/KSB_digest_Nmanagement.pdf.

Получено 1.11.2016

A.B. Stepicheva, Yu.V. Babanova, A.Yu. Dolinskaya

**MAIN ASPECTS OF COMPANY'S SUCCESS:
AN EFFECTIVE LEADERSHIP OR THE ABILITY
TO MANAGE EMPLOYEES' EMOTIONS**

The article is devoted to the issue of intelligent human resources regulation, which is considered one of the key factors in a modern company development. The authors define the concepts of neuromanagement and neuroleadership. The latter is known to be beneficial for coordinating the workers' activities, with regard to human's cerebration studies. The authors highlight the idea that running business according to neurobiological laws appears to be challenging, due to the fact that one should consider the workers' mental activities. However, at the same time neuromanagement may be useful for adjusting the level of motivation and building good relationship between the staff and the managers. The authors claim, there is a number of examples of successful cooperation of workers within the company, which considers the ideas of behaviorism and main principles of neuromanagement, consolidating the importance of intrinsic, rather than extrinsic motivation. The paper shows the interaction between "The Golden Circle" model and neuromanagement. It is concluded that using the research findings in practice may well provide evidence for both the workers and the company's business activity.

Keywords: neuroleadership, effective management, neuromanagement, workers' emotion stabilization, Simon Sinek's "Golden Circle", workers' motivation system.

Stepicheva Alena Borisovna – Senior Lecturer, Department of International Business, South Ural State University (National Research University), e-mail: astepicheva@mail.ru.

Babanova Yulia Vladimirovna – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of International Business, South Ural State University (National Research University), e-mail: uv.babanova@ya.ru.

Dolinskaya Anna Yuryevna – Postgraduate Student, Department of International Business, South Ural State University (National Research University), e-mail: anyadolin@gmail.com.