

Ионанова Юлия Владимировна

аспирант

АНО ДПО «Институт Психологии творчества Павла Пискарёва»

г. Санкт-Петербург

НЕЙРОЛИДЕРСТВО: АПРОБАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ ПРИ РАБОТЕ С ТЕМАМИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА И ПОВЫШЕНИЯ ЭКСПЕРТНОСТИ

Аннотация: развитие персонала, в частности применение методов коучинга для профессионального роста работников, является одним из ключевых направлений деятельности многих крупных компаний. В иностранных организациях широко используется концепция нейролидерства для повышения эффективности работы сотрудников. Целью данного исследования является оценка эффективности этой концепции в ходе тренингов с владельцами собственного бизнеса и работниками по найму в России. Аprobация была проведена в тренинговых группах из 2 государственных структур и 3 группах предпринимателей. Работники по найму отличались более выраженными проблемами эмоциональной сферы. По итогам тренинга 78% участников отметили положительные изменения в эмоциональной сфере, 58% указали на субъективную пользу от участия в данном мероприятии. 20% участников отметили изменения в когнитивной сфере (например, нашли решения нестандартных рабочих задач, отметили субъективный рост мотивации к профессиональным обязанностям).

Ключевые слова: нейролидерство, нейроменеджмент, доказательный коучинг, нейрографика, организационная психология, SCARF.

Введение. Совершенствование профессионального уровня сотрудников является ключевым условием успешности современного бизнеса. Этот вопрос рассматривается комплексно, рассматривая не только вопросы непосредственной трудовой занятости, но и другие сферы жизни, чтобы обеспечить психологическое благополучие работника. Для этого используют различные форматы работы

с персоналом: корпоративные университеты и базы знаний, возможности стороннего или внутреннего обучения, поощрение участия в мероприятиях профессионального роста, корпоративные групповые активности, оплата медицинской страховки и т. д. Развитие персонала не только способствует профессиональному росту и по повышению уровня экспертности работников, но и являются мерой профилактики текучки кадров, эмоционального выгорания и создание неблагоприятных условий в коллективе, что неизбежно влечет за собой снижение качества работы. В менеджменте исповедуются принцип: «счастливый работник – счастливый потребитель» [11, с. 139].

Трендом работы с персоналом является индивидуальный подход к каждому сотруднику. Это предполагает персональный план мероприятий по развитию для каждого работника, исходя из его актуальных потребностей, сильных и слабых сторон. В этот подход хорошо вписывается концепция нейролидерства, предложенная в 2006 году Дэвидом Роком [9, с. 2]. В ней руководитель организации считается эффективным, если он умеет учитывать в работе компании особенности своих подчиненных, знает об их актуальных нуждах и активно участвует в их жизни, давая возможности для развития и личностного роста [2, с. 30].

Если в западной бизнес-практике концепция нейролидерства нашла широкое применение, то в России она используется достаточно редко, хотя имеет очевидные преимущества [6, с. 10]. Поэтому целью данной работы является адаптация концепции нейролидерства к работе с персоналом в рамках тренингов по методу нейрографики, направленных на развитие профессиональных навыков.

Теоретические основы нейролидерства как подхода к развитию персонала. Нейролидерство предполагает использование современных достижений в области нейрофизиологии и исследований мозга для организации эффективной работы компании. Результаты научных исследований в этих областях позволяют усовершенствовать процесс принятия решений, формирование доверительных отношений в коллективе, эмоциональную регуляцию, самоменеджмент, качество социального взаимодействия и командные работы, авторитет лидера орга-

низации и профессиональное поведение сотрудников [6, с. 2]. На основе исследований в области нейрофизиологии была предложена пятифакторная модель коучинга SCARF: повышение социального статуса (S – Status; при работе с клиентом необходимо способствовать его объективной оценке своего статуса и создавать условия для его поддержания и повышения), определенность и уверенность в будущем (C – Certainty, акцент при коучинге делается на планирование конкретных шагов, которые позволят клиенту добиться желаемого результата), автономия и контроль над происходящим (A – Autonomy, необходимо создавать условия, при которых клиент будет ощущать ответственность за свою жизнь, не считал себя жертвой обстоятельств), социальные связи и отношения (R – Relatedness, необходимо способствовать сохранению и укреплению социальных связей клиента, создавать атмосферу доверия и поддержки во время сессии), честность и открытость (F – Fairness, взаимная готовность клиента и коуча к получению обратной связи, честность как основа отношений) [8, с. 25–27]. Основоположающим принципом этой модели является ориентация мозга на поиск награды в большей степени, чем избегания наказания [10, с. 2].

Автор концепции нейролидерства Д. Рок обозначает достаточно широкий круг применения предлагаемой модели: самоменеджмент, образование и развитие персонала, программы подготовки лидеров в любых областях деятельности, коучинг и работа организации в целом [10, с. 7–8]. Ее преимуществом является развитие тех навыков, которые способствуют эффективной работе в ситуации неопределенности, повышению осознанности, развитию эмоциональной связи с коллективом для совместного преодоления трудностей и снижения уровня стресса, креативному подходу к решению проблем, более смелому принятию решений, а также наиболее полное использование человеческого потенциала с учетом нейропластичности и когнитивной гибкости [1, с. 47; 5, с. 1109]. Нейролидеры понимают психофизиологические особенности коллектива, которым они руководят, и способны передать это знание всем членам группы. За счет этого персонал может самостоятельно регулировать свои рабочие процессы с учетом

нейрофизиологических особенностей, а также развивать собственные слабые стороны [7, с. 75].

Практическое применение нейролидерства в корпорациях позволяет достичь следующих результатов [4, с. 41–42; 12, с. 1103]: повышение уровня психологического благополучия и вовлеченности в рабочий процесс у работников, оптимизация рабочих процессов, улучшение результатов стратегических и тактических решений, снижение уровня стресса у работников, улучшение качества отношений внутри коллектива, повышение уровня готовности работников к постоянному самосовершенствованию. Компании, применяющие нейролидерство в менеджменте, получают на 15–20% большую прибыль [3, с. 923].

Из анализа научной литературы можно сделать вывод, что применение концепции нейролидерства в развитии персонала будет способствовать коммерческому успеху организации и психологическому благополучию ее работников. Однако основной особенностью исследований в этой области является их публикация либо в узкоспециализированных журналах при научном кураторстве создания метода, либо в бизнес-литературе. Таким образом, сама работоспособность и эффективность модели коучинга SCARF вызывает вопросы и требует дополнительных доказательств.

Материалы и методы исследования.

Для проверки работоспособности пятифакторного коучинга SCARF в ходе тренингов для персонала с применением метода нейрографики нами был предложен следующий дизайн эксперимента. Долгосрочные результаты коучинга достаточно сложны для мониторинга. Говорить о связи между конструктивными изменениями в жизни человека и работой на сессиях, которые он проходил, можно лишь с определенной долей вероятности, поскольку в течение продолжительного времени на человека могут оказывать влияние иные, более сильные факторы, диагностировать которые не представляется возможным. Кроме того, с течением времени клиент склонен преуменьшать роль коуч-сессий в своих жизненных изменениях. Поэтому для оценки эффективности мы предлагаем краткосрочные эффекты.

В качестве контроля выступили 5 групп предпринимателей и работников организаций, с которыми проходили тренинги по стандартной программе с применением нейрографики в 2023–2024 гг. Всего в них приняло участие 96 человек, группы составляли от 13 до 26 участников. В группах наемных работников были представители управленцев среднего звена и специалистов, в группах предпринимателей – владельцы собственного бизнеса (самозанятые и индивидуальные предприниматели). Тренинги не предполагали использование подхода SCARF и теоретической подготовки в области нейролидерства.

Во всех этих случаях каждая группа приняла участие в одной сессии длительностью полтора часа. До начала сессии участников просили оценить по 7-балльной шкале свое эмоциональное состояние, а также обозначить основные актуальные проблемы. Сразу после окончания тренинга повторяли оценку эмоционального состояния. Через сутки после проведения тренинга участников просили указать непосредственные его эффекты (какие конкретно изменения за это время они связывают с прошедшим тренингом), а также оценить по шкале от 1 до 7, насколько тренинг повлиял на них, насколько они удовлетворены тренингом и насколько считают, что его успех predetermined ведущим. Пауза в течение суток была использована для предотвращения влияния сильных эмоций на результаты анкетирования.

Для апробации подхода SCARF нами были внесены изменения в стандартную программу работы с применением метода нейрографики для профессиональных запросов, где участникам дополнительно проводили информационный блок о работе мозга и особенностях нейрофизиологии, влияющих на работоспособность и мотивацию. Принципы SCARF были интегрированы на этапе контрактинга, а в ходе сессии тренер дополнительно делал акцент на личной ответственности, планировании и поддерживал чувство статуса у участников. Такие тренинги были проведены в 5 группах (государственные организации, самозанятые и владельцы бизнеса). Численность групп составляла от 12 до 20 человек, общее количество участников – 92 человека. Схема работы была аналогичной контрольным группам.

Различия групп охарактеризованы при помощи критерия Манна-Уитни на основании сравнения средних значений для каждой выборки.

Результаты. На начало тренинга отличий по эмоциональному состоянию между контрольными и экспериментальными группами не было обнаружено ($U = 9$ при критическом значении 4 для $p = 0,05$). Однако были выявлены особенности, присущие группам самозанятых или владельцев бизнеса и наемным работникам. В контрольных и экспериментальных группах сотрудники, трудоустроенные в организации, отличались выраженными проблемами эмоциональной сферы, что заключалось как в низкой оценке своего эмоционального состояния (в среднем 2,5 из 7), так и в неготовности к проговариванию своих переживаний в коллективе. Сниженный эмоциональный фон может быть признаком эмоционального выгорания. Сами работники связывали свое состояние с повышенной ответственностью и частым возникновением задач, которые выходят за рамки их должностных полномочий. Среди актуальных профессиональных проблем были озвучены сложности в решении некоторых текущих задач.

В группах предпринимателей наблюдался более положительный эмоциональный фон (в среднем 4 из 7). Участники более свободно выражали собственные эмоции при групповой работе с незнакомыми людьми. Среди ключевых запросов на групповую работу звучали проблемы страхов, препятствующих масштабированию бизнеса, и необходимость выбора вектора дальнейшего развития.

При презентации модели нейролидерства в экспериментальных группах значительный интерес как со стороны руководства, так и со стороны работников вызвала не столько перспектива повышения психологического благополучия, сколько возможность воздействовать на результативность и прибыль компании. Это может быть значимым аргументом как при презентации программ коучинга, так и для повышения мотивации работников к участию в корпоративных программах. Предприниматели были в большей степени заинтересованы возможностями личного развития и формирования навыков в результате коуч-сессий.

Оценка эмоционального состояния по итогам тренинга показала и в контрольной, и в экспериментальной группах значения эмоционального фона 6–6,5

из 7; группы значимо не отличались по средним значениям ($U = 8$ при критическом значении 4 для $p = 0,05$).

Однако были зарегистрированы качественные отличия в рефлексии контрольной и экспериментальной групп. В ходе рефлексии 20% участников экспериментальной группы отметили, что в результате сессии нашли нестандартные решения текущим рабочим задачам. 40% участников указали на субъективное повышение мотивации к выполнению рабочих задач, отметили, что почувствовали себя отдохнувшими («прошли перезагрузку», по выражению одной из участниц тренинга). 20% участников выразили интерес к регулярному проведению коуч-сессий с применением нейрографики и сделали соответствующий запрос своему руководству.

В контрольных группах 40% участников отметили повышенный эмоциональный фон как основной результат сессий. 38% указали на переосмысление своей жизненной ситуации и приоритетов. 32% обратили внимание на свои потребности в отдыхе и решили выделить больше времени на отдых, 15% отметили повышение мотивации к выполнению рабочих задач.

При оценке эффективности тренинга в субъективном понимании участников экспериментальной группы средний балл оценки содержания составил 4,7 из 5, уровень удовлетворенности – 4,9 из 5, уровень организации мероприятия – 5 из 5. При оценке эффективности тренинга в субъективном понимании участников контрольной группы средний балл оценки содержания составил 4,0 из 5 (отличия от экспериментальной группы значимы – $U = 1$ при критическом уровне 4 для $p = 0,05$), уровень удовлетворенности – 4,5 из 5 ($U = 10,5$; отличия незначимы для $p = 0,05$), уровень организации мероприятия – 4,9 из 5 ($U = 10,5$; отличия незначимы для $p = 0,05$).

В ходе сбора обратной связи 58% участников экспериментальных групп отметили полезность информации для личного использования и выразили готовность в дальнейшем применять методы, рассмотренные на сессиях, 75% отметили изменения собственного эмоционального состояния (тренинг вызвал значительный эмоциональный отклик), 33% выразили заинтересованность в теме

нейролидерства, 25% отметили высокую познавательную ценность тренинга. 25% участников особо выделили роль ведущего.

В контрольных группах 36% участников отметили полезность информации для личного использования и выразили готовность в дальнейшем применять методы, рассмотренные на сессиях, 90% отметили изменения собственного эмоционального состояния (тренинг вызвал более выраженный эмоциональный отклик), 12% отметили познавательную ценность тренинга (но в части самопознания). 32% участников выделили роль ведущего.

Обсуждение. В ходе апробации тренинга с акцентом на модель SCARF наемные работники представляли так называемую «холодную» аудиторию, изначально негативно настроенную на происходящее. Это объясняется либо внутрикорпоративной ситуацией, либо низким уровнем доверия к коучингу или нейрографике. Группы предпринимателей выражали интерес и доверие к коучингу как методу развития и представляли «теплую» аудиторию. Выявленные особенности работников по найму по сравнению с предпринимателями требует дополнительного изучения, но должны быть учтены при планировании коучинга в организациях с жестко регламентированной корпоративной культурой.

Во всех тренинговых группах применение методов нейрографики в комбинации с моделью коучинга SCARF в краткосрочной перспективе привели к достаточно выраженным изменениям в состоянии участников. Изменения коснулись, прежде всего, эмоциональной сферы, но отчасти затронули и когнитивную. Лучшие результаты были достигнуты в группах работников по найму, отсюда можно сделать вывод о необходимости подобных мероприятий в крупных корпорациях с высокой личной ответственностью.

Около трети участников отметили повышение интереса к данной тематике, таким образом, возникла ситуация, благоприятная для применения в организации принципов нейролидерства, и возрос уровень осведомленности о возможностях современного коучинга в трансформации организаций («есть куда расти»). Примечательно, что участники достаточно высоко оценили субъективную полезность проведенных мероприятий.

При сравнении экспериментальных групп с контрольной значимые отличия выявлены в более высоких оценках ценности тренинга в экспериментальном варианте. По остальным критериям значимые отличия в баллах оценки между контрольными и экспериментальными группами отсутствуют, но присутствуют качественные отличия. Так, после экспериментального варианта тренинга участники чаще отмечали объективные изменения (конкретный план или способ решения задачи), т.е. эффекты касались скорее когнитивной сферы. В стандартном варианте (контрольные группы) большее количество участников отмечали изменения эмоциональной сферы, а также подчеркивали роль ведущего. Таким образом, при применении подхода SCARF чаще удается достичь объективных и конкретных результатов в краткосрочной перспективе.

Заключение. Концепция нейролидерства, распространенная во многих иностранных организациях, в Российской бизнес-среде практически неизвестна, хотя отдельные компоненты модели SCARF (например, возможность получения честной обратной связи от руководства, учет личных обстоятельств работников при планировании индивидуальной программы развития, интерес к профессиональному мастерству и росту работников и т. д.) применяются во многих компаниях и государственных структурах. Уровень осведомленности о такой модели можно охарактеризовать как низкий, поэтому необходима его популяризация и демонстрация возможных выгод в виде сохранения квалифицированных кадров и увеличения прибыли.

Говоря о работоспособности подхода, стоит отметить, что при работе с человеческим капиталом всегда остается открытым вопрос о том, что именно оказало воздействие при проведении трансформационных мероприятий: личность тренера и его харизма или непосредственно применяемый подход. Разделить эти два компонента достаточно сложно, однако это помогает сделать выводы об эффективности предлагаемых мероприятий. В случае проведенных нами исследований особые качества ведущего, которые запомнились участникам как самые значимые на проведенных тренингах, была отмечена в анкетах только четверти участников, при этом положительная динамика была выявлена у 75%. Это может

быть свидетельством в пользу эффективности самого применяемого подхода, а не харизмы ведущего.

Опыт применения подхода SCARF в тренингах с применением метода нейрографики является первой апробацией при работе с корпоративными клиентами. Дальнейшее исследование предполагает оценку долгосрочных перспектив воздействия и эффективности данного метода в целом, а также увеличение объема выборки. Это будет способствовать более объективной оценке и изучению долгосрочных эффектов коучинга с применением нейрографики, интегрированного с принципами нейролидерства.

Список литературы

1. Смирнова А.В. Нейронаучные инструменты в современном социологическом познании / А.В. Смирнова // Векторы благополучия: экономика и социум. – 2021. – Т. 3. №42. – С. 43–52. DOI 10.18799/26584956/2021/3(42)/1080. EDN QWLGZX

2. Степичева А.Б. Успех компании: эффективный лидер или умение управлять эмоциями сотрудников / А.Б. Степичева, Ю.В. Бабанова, А.Ю. Долинская // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2016. – Т. 4. – С. 299–305. EDN XSUBHP

3. Хмелевская А.Ю. Повышение качества управления командой с использованием системы корректного выбора лидера / А.Ю. Хмелевская // Векторы науки. – 2025. – Т. 2. №1. – С. 922–927.

4. Aithal P.C. Exploring Neuro Management: Bridging Science and Leadership – An Overview / P.C. Aithal, J. Satpathy // International Journal of Applied Engineering and Management Letters (IJAEML). 2024. Т. 8. №2. Pp. 39–73. ISSN 2581–7000.

5. Bratianu C. The Emergence of Neuroleadership in the Knowledge Economy / C. Bratianu, R. Staneiu // Encyclopedia. 2024. Т. 4. №3. Pp. 1100–1116. DOI 10.3390/encyclopedia4030071. EDN PVATRN

6. Coudhary A. Evolution of neuroleadership: bibliometric analysis and network visualization / A. Coudhary, J. Bhasin // *Accountancy Business and the Public Interest*. 2024. T. 40. №1. Pp. 1–12. ISSN 1745-7718.

7. Gocen A. Neuroleadership: A Conceptual Analysis and Educational Implications // *International Journal of Education in Mathematics, Science, and Technology (IJEMST)*. 2021. T. 9. №1. Pp. 63–82. DOI 10.46328/ijemst.1237. EDN UIEHKP

8. Guarnier K. Advancing in the neuroleadership field: a systematic and integrative review / K. Guarnier, P. Chimenti // *Cadernos Ebape.BR*. 2023. T. 21. №6. Pp. 1–30. DOI 10.1590/1679-395120220184x. EDN IPOVYL

9. Kuhlmann N. Neuroleadership: Themes and limitations of an emerging interdisciplinary field / N. Kuhlmann, C.A. Kadgien // *Healthcare Management Forum*. – 2018. T. 31. №3. Pp. 103–107.

10. Rock D. SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others // *NeuroLeadership JOURNAL*. 2008. T. 1. Pp. 1–9.

11. Ruiz-Rodriguez R. Neuroleadership: a new way for happiness management / R. Ruiz-Rodriguez, M. Ortiz-de-Urbina-Criado, R. Ravina-Ripoll // *Humanities and Social Sciences Communications*. 2023. T. 10. Pp. 139. DOI 10.1057/s41599-023-01642-w. EDN NTRRGB

12. Teacu Parincu A.M. The Conceptual Model for the Adoption of Neuromanagement Practices and Technology by the Romanian Organizations / A.M. Teacu Parincu, A. Capatina // *Strategica. International Academic Conference : 9th edition* (Bucharest, October 21–22). 2021. Pp. 1002–1016. ISBN 978-606-749-579-9.