

УДК 004.8:005 + 005:004.8

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ ПРИ ПОМОЩИ МОДЕЛИ SCARF

*А.Ю. Долинская*

В современном мире, когда каждый сотрудник на своем рабочем месте выполняет множество задач и загружает день по максимуму, стоит искать новые способы для мотивации персонала. Материальная мотивация отходит на второй план, в то время как получение статуса в обществе, справедливость и информированность выходят на первый план. Модель SCARF позволяет с новой точки зрения рассмотреть мотивационную составляющую сотрудников компании, а успешный лидер, который будет использовать ее в своей работе, приведет компанию к точке успеха.

Ключевые слова: нейроменеджмент, модель SCARF, лидерство.

Компании привыкли работать таким образом, что мы загружаем свой рабочий день на максимум часов, добиваясь максимальной эффективности от каждого рабочего дня, при этом заставляем себя не отвлекаться от дел и работать без перерывов [1]. Но таким образом могут работать только компьютеры или роботы: они не требуют время на отдых, переключение внимания или мотивации. Но люди – не роботы и постоянно требовать от них выполнения данных действий – бесполезно.

В современном мире лидерству отведено большое место: термин «лидерство» изучается со всех сторон, как с экономической, так и с психологической. Необходим лидер компании или нет, а если нужен, то как эффективно выстроить его работу с сотрудниками [3].

Начиная с 2000-х годов, стала активно изучаться нейронаука, если в 2002 году данный термин впервые был введен на конференции Дэвидом Рокком, то уже к 2008 году стали появляться новые направления данной сферы: нейроменеджмент, нейробиология, нейропсихология и нейролидерство.

Дэвид Рок, как один из основателей науки нейроменеджмента и нейролидерства утверждает в своих научных работах, что мозг человека находится чаще всего в двух состояниях: максимизация поощрения или минимизация опасности. Если вы задумались, как эффективно выстроить работу с подчиненными, то необходимо понимать, что заставляет людей делать выбор и как они обосновывают выбранное решение [4].

«По мнению Гранта Донована, директора Perception Mapping, австралийской компании, нейролидерство – это привнесение знаний нейронаук в развитие лидерства, обучение менеджеров, управление изменениями с точки зрения мозговых процессов. Оно вносит вклад в образование, консультирование и коучинг» [5].

Исследования деятельности мозга предоставляют фундаментальную информацию о влиянии индивидуальных особенностей руководителей на управление бизнесом, которая находит практическое применение в современном менеджменте.

Осведомленный о тонкостях работы мозга руководитель способен управлять людьми совершенно уникальным методом. Как показывает практика, решение сложных управленческих проблем путем использования шаблонных решений является весьма неэффективным механизмом. Материальная мотивация значительно уступает внутренним мотиваторам. Знания о работе мозга позволяют оказывать влияние на более глубокие уровни человеческого сознания, активизируя творческую мотивацию.

Исследователи мозговой активности, благодаря современным медицинским технологиям, провели множество исследований и собрали большую и разнообразную аналитику, позволяющую понять, что же движет человеком.

Дэвид Рок изучил большую аналитическую базу и систематизировал в единую модель определяющие факторы, которые имеют ключевое значение для формирования мотивации сотрудника. Модель SCARF включает в себя пять основных элементов: статус, уверенность, автономность, относительность и справедливость, которые оказывают разное влияние на мозг человека и позволяют проанализировать, как был сделан выбор [4].

Первый элемент – *это статус* – представление того, как вы относитесь к людям вокруг вас. В случае понижения нашего социального статуса, мозг реагирует точно также, как если бы человек испытал физическую боль. Если статус растет в обществе, то это воспринимается мозгом как вознаграждение, например, материальное поощрение. Статус является одним из основных и наиболее важных факторов модели SCARF. Работа данного фактора хорошо может быть отслежена при анализе ситуации обратной связи о проделанной работе в организации. Во время «разбора полетов» в действующих организациях именно начальник или руководитель дает свою оценку сложившейся ситуации с точки зрения руководителя, при этом очень часто снижая статус другого человека, отсюда вытекают постоянные ссоры и недопонимания, т.к. руководитель ненамеренно понижает статус провинившегося человека в глазах его коллег. Это реакция бессознательна, т.к. когда мы даем человеку «обратную связь», его мозг воспринимает всю ситуацию, как если бы его жизнь в данный момент была под угрозой. Для того чтобы избежать повторения такой ситуации, следует изменить направление, необходимо предоставить сотруднику возможность самостоятельно оценить полученные результаты и выявить те действия, которые привели к негативному эффекту, предоставить возможность говорить о работе то, что они думают, даже с негативной точки зрения.

Второй элемент модели – это *определенность*. Момент, о котором многие люди не догадываются – любая неопределенность в окружении создает в головном мозге ситуацию опасности. Одна из задач мозга – это предугадать, какая реакция последует дальше. Для снижения неопределенности у сотрудников можно использовать общедоступные инструменты: стратегии, миссии, дорожные карты, планы (даже если вы уверены, что они не будут выполнены и будут пересмотрены), устанавливать дату для уточнения вопроса, предоставления отчетности, проведения совещаний.

*Автономность* – третий элемент модели. Проведенные исследования мозговой активности показывают, что если у человека в стрессовой ситуации есть выбор, автономность или возможность что-то контролировать, то общий уровень стресса существенно снижается.

*Относительность* – четвертый элемент: знакомство с новыми людьми, незнакомое окружение, чувство забытости и ненужности – все это автоматически сигнализирует мозгу об опасности, потому что мозг воспринимает незнакомых людей, которые никак с вами не связаны, как угрозу. Данный элемент важен для работы в команде или проекте, необходимо устанавливать связи со всеми «незнакомыми» людьми для создания приверженности выполнения общего дела. Необходимо снижать влияние ощущения опасности в коллективе. Для укрепления влияния элемента можно использовать личностные тренинги, тренинги на командообразование, наставничество, образовательно-ознакомительные мероприятия для новичков. Даже простое рукопожатие и обмен общими интересами, идеями уже переведет вас из положения «незнакомец» в «друг».

Последний элемент – это *справедливость*, здесь, в первую очередь, подразумевается справедливый обмен между людьми. Предоставляйте своим сотрудникам возможность рассмотреть ситуацию с разных сторон, объясните им разные точки зрения, сформулируйте четкие ожидания, которых они должны придерживаться, четко дайте понять, чего именно вы ждете от их работы (соотношение выполненных заданий и уровня заработной платы).

Активное использование менеджером этих 5 основных элементов позволит понять, как осуществляется бессознательный выбор, на чем он основывается, и как сформировать у сотрудников отклик «поощрения». В нейролидерстве заложена основная цель не заставить или приказать человеку выполнить поставленные задачи, а вовлечь сотрудника в деятельность компании, вдохновить его и сделать более продуктивным на рабочем месте, предоставить рабочее место, предоставить возможность участвовать в достижении общей цели.

Если вы лидер в своей организации, каждое ваше действие состоит из факторов, которые окажут влияние на эти 5 элементов в компании. Каждое сказанное слово и сделанный жест несет смысловую нагрузку. Когда лидер

уверен в себе и в выполняемой работе – это дает остальным сотрудникам чувство безопасности и уверенности даже в условиях неопределенности: для сотрудников становится проще сконцентрироваться на выполняемой работе, что повышает общую производительность. Уверенный лидер знает, как снизить коллективный стресс и создать такие условия в компании, чтобы самомотивированность и творчество развивалось. Возможно самая большая сложность, с которой может столкнуться лидер – это как создать такую окружающую среду, которая будет не только поддерживать, но и развивать статус, определенность, автономность, относительность и справедливость [3, 4].

Работа с успешными людьми, довольными своим делом – это один из способов, чтобы добиться максимальной продуктивности. Иногда для этого не нужно покупать новое оборудование или вводить дополнительные смены для работы, а создать условия для того, чтобы каждый день у сотрудников было время и мотивация работать для достижения максимальной эффективности.

#### Библиографический список

1. Нейросеть, которой ловят золотых рыбок [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.dengi-info.com/archive/article.php?aid=390/>.
2. Дэвис, Д. Человек не робот: как победить прокрастинацию [Электронный ресурс] / Д. Дэвис. – URL: <http://www.rbc.ru/opinions/business/08/01/2016/56828b899a794742b4fe3c2a>.
3. Дэвис, Д. Two Awesome hours: Science-based strategies to harness your best time and get your most important work done / Д. Дэвис. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 158 с.
4. Managing with the Brain in Mind [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.strategy-business.com/article/09306?gko=5df7f>.
5. Центр нейроэкономики и когнитивных исследований [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.hse.ru/data/2015/04/20/1095369011/HSE\\_CCMD\\_boolet.pdf](https://www.hse.ru/data/2015/04/20/1095369011/HSE_CCMD_boolet.pdf).

[К содержанию](#)