



Набок Оксана Анатольевна

Каким полушарием управлять командой?

Изменчивый, высокотурбулентный мир 22 столетия нуждается в лидерах нового формата. С гибким и открытым новому мышлением, способностью быстро и креативно реагировать на кризисную ситуацию, находя в ней точки развития: для команды, проекта, организации в целом. Достаточно осознанного, чтобы понимать, какие навыки и компетенции «прокачивать» самому и на чем фокусировать внимание сотрудников. Готового и умеющего вести за собой команду.

Некоторые из этих навыков и компетенций левополушарные, другие — правополушарные. Так что развивать в первую очередь? А если развивать все, с чего начинать?

Левое полушарие: лидер-прагматик

Считается, что левое полушарие отвечает за логическое, прагматичное мышление. Оно позволяет планировать, ставить конкретные, измеримые цели, декомпозировать (разбивать на простые составляющие) долгосрочные задачи по краткосрочным проектам, расставлять приоритеты.

Успешного «левополушарного» лидера можно узнать по масштабности его планов. Такой управленец:

- Видит результаты своей деятельности на неделю, месяц, год и десятилетия вперед.
- Умеет выстраивать перспективы проектов.

- Способен рассматривать проекты в ближайшем рассмотрении в виде логичной структуры распределения полномочий между членами команды.
- Может отдалить и приблизить картинку желаемого, видеть логику в перспективе и при детальном приближении проекта.
- Умело распределяет детали в картинке, учитывает структуру, бюджет и прибыльность организации.

Лидер-прагматик — осознанно или нет — развивает левое полушарие через навык планирования. Превращает возможности в достижения. Мониторит ключевые показатели эффективности, анализирует и управляет временем команды для улучшения этих показателей. И в результате строит эффективные процессы организации.

Как лидеру развить левополушарное мышление

Для усиления левополушарных задач и мониторинга выполнения результатов полезно использовать инструменты проектного планирования: прописывать планы на неделю, на месяц, на год вперед и максимально конкретно определять, как будет оцениваться результат.

Для этих целей успешно работает система ключевых показателей эффективности с привязкой компенсации сотрудников к их выполнению. Это позволяет держать нужный ритм в достижении целей всей командой.

В своей работе директором по персоналу я многократно внедряла такие системы и замечала, что в случае наличия грамотного проектного планирования организация гораздо динамичнее движется к выполнению своих задач. Идеально иметь технологическую платформу, которая отслеживает выполнение ключевых показателей в режиме реального времени.

Помощь команде

Если говорить о развитии навыков сотрудников, полезно составлять и реализовывать планы индивидуального развития, учитывающих их личностные качества. Они позволяют переводить разговоры с сотрудником из абстрактного плана в плоскость реальных обязательств и действий.

Будучи коуч управленцев и команд, я все чаще вижу наличие в планах развития работу с личностными установками и убеждениями человека. Это отражает понимание организацией необходимости развития сотрудника как личности, раскрытия его потенциала и как человека, и как профессионала. Наши убеждения напрямую отражаются на всех сферах жизни. И, когда мы трансформируем наши ограничивающие установки, у нас открываются абсолютно новые горизонты. Осознанные лидеры, которые работают над собой и своим мышлением, это понимают и помогают своей команде расти.

Также на развитие левого полушария хорошо работают постоянное саморазвитие, посещение конференций, обучение новым навыкам, создание полезного окружения с целью обмена информацией и кристаллизации опыта. Такая среда инноваций полезна для всех и позволяет создавать новые решения и улучшать процессы внутри организаций.

Правое полушарие: лидер-креатор

Правое полушарие отвечает за креатив и эмоциональную составляющую, способность решать нестандартные задачи в управлении.

Самое главное качество «правополушарного» лидера — визионерство, умение своей харизмой вдохновить и повести за собой команду. Визуализировать картинку будущего, создать миссию, вовлечь в нее, создать эмоциональную связь с организацией.

Лидер-креатор часто собирает команду и рассказывает в деталях картинку будущего. В красках и с эмоциями, чтобы вызвать ощущения проживания ситуации из будущего. Такой управленец:

- Доверяет команде, готов предоставить свободу творчества и свободы принятия самостоятельных, взвешенных решений в рамках деятельности организации и полномочий каждого.
- Способен воспринять, развить, воплотить идеи своей команды и нести за них ответственность.
- Оставляет возможность для обсуждения нестандартных решений, подпитывают культуру совместного развития и творчества.

Эти продвинутые качества «правополушарного», креативного и, что главное, эмоционального лидерства требуют высокого уровня эмпатии. Только по-настоящему сильный и уверенный в себе лидер может отдавать заслуги своей команде и оставлять за собой ответственность за ее неудачи.

Как развивать правополушарное мышление в команде

Конструктивные отношения с коллегами, открытая корпоративная культура, в которой мнение каждого ценится и имеет значение, поддержка новых свежих идей, нестандартность мышления — вот основа современного творческого эмоционального лидерства.

Лидеру нужно находиться с сотрудниками на одной волне, чтобы создавать правильный эмоциональный фон, считывать идеи и мысли людей и искреннее вовлекать в общую деятельность, которая создает эмоциональную «подстройку» друг под друга и сонастройку, «спайку» команды в единое целое.

В такой среде творчество, креативная составляющая проявляется естественным образом — часто даже у тех, кто выглядит в глазах лидера лишенным воображения. Творчество отключает внутреннего критика и снижает влияние блокирующих негативных установок («не смогу», «сделаю только хуже», «буду выглядеть смешно» и т.п.), позволяя мечтать и расширять горизонты сознания. Полезно найти вдохновляющее хобби, которое подпитывает творческой энергией, и включить его в свою жизнь.

Оказавшись в благоприятной и продуктивной среде, которую помогает создать лидер, сотрудники могут раскрыться с неожиданной для него стороны — к примеру, тоже проявить лидерские качества, обратить внимание на те «сильные» и «слабые» места проекта, которых другие не замечают. Когда

инициатива идет снизу это позволяет находить свежие решения и одновременно развивает, «прокачивает» навыки людей.

Создание творческой атмосферы в проекте

Для создания новых свежих решений и творческой атмосферы в команде полезно регулярно проводить мозговые штурмы. Можно использовать SWOT анализ или другие инструменты нестандартного мышления. Главное — на этапе проявления креатива записывать абсолютно все, даже самые неожиданные идеи, без всякой критики.

Заслуживают внимания подходы Эдварда де Боно — создателя концепции «нестандартного мышления» и автора слова «ПРО», означающего сигнал о выдвижении провокационной идеи.

Согласно концепции, для оценки новых задач, помимо аналитических инструментов, используется дизайн-мышление — методология решения задач, основывающаяся на творческом, а не аналитическом подходе.

Главной особенностью дизайн-мышления является не критический анализ, а творческий процесс, в котором порой самые неожиданные идеи ведут к наилучшему решению.

Процесс этот состоит из пяти этапов: эмпатия (попытка понять потребности и эмоции потребителя), фокусировка (осмысление собранной информации), генерация идей, разработка прототипа (который можно показать пользователю) и тестирование этого прототипа.

На всех этапах мы смотрим на задачу глазами конечного пользователя, выявить его ключевые проблемы, создать новые возможные решения. После того, как этап креатива закончился, отбираются жизнеспособные идеи, создается и тестируется прототип продукта. Если прототип удачный, начинается тестирование; если нет, происходит возврат ко второму этапу и проблема определяется заново.

«Думать вне коробки» на уровне всей деятельности организации — значит выйти за пределы существующих стереотипов и привычных способов ведения деятельности, полезно с помощью стратегических сессий и совместной проектной работы между отделами.

Как директор по персоналу я нередко использовала механизм проектной команды и привлекала представителей разных отделов. Создавая новый процесс, мы активно обсуждали его с разными отделами и работали в одном онлайн-документе, в который каждый отдел вписывал свое видение нового подхода. Его мысли комментировали представители других отделов. Все комментарии объединялись в резюме (общие итоги). Его обсуждали на совместной встрече, после чего принимали и внедряли взвешенное со всех сторон новое решение. Онлайн-документ — всего лишь пример, существует много IT инструментов, позволяющих создать общее рабочее пространство. Самое главное — модерация процесса его лидером и искреннее вовлечение команды в проект.

Межполушарное взаимодействие: связь правого и левого полушарий

Многие решения требуют от лидеров одновременного использования и логики, и креатива. Так, в ситуации изменений необходимо, с одной стороны, проанализировать рынок, а с другой — интуитивно найти новые управленческие решения в условиях нехватки информации (и сделать это оперативно).

Умение выходить из кризисных ситуаций и быть успешным базируется не только на прогнозировании, а также на синтезе интуиции, опыта и умении пойти на разумные риски. Межполушарном взаимодействии.

Межполушарное взаимодействие, согласно исследованиям, формирует новые нервные клетки и нейронные сети, повышая возможности интеллекта, усиливая концентрацию, позитивно влияя на настроение, физическое здоровье и энергичность, даже моторику.

Современный мир нуждается в лидерах с мультинавыками — тех, кто свободно переключаются с левого полушария на правое и обратно.

«Мультиполушарные» лидеры развивают одновременно и интеллект, и творческий уровень, работают над своим состоянием и помогают команде быть в ресурсе. Они более раскрыты как личности и потому более осознанно (а значит — с большими интересом и вовлечением) подходят к своей деятельности, что считывается и перенимается сотрудниками. Ведь лидер для команды — модель поведения, как родители для детей.

Как развивать межполушарное взаимодействие

«Подружить» левое и правое полушария помогает освоение новых видов деятельности и знаний, выход за пределы привычных ситуаций и способов решения. А кроме того — физическая активность и спорт.

Хотите развить межполушарное взаимодействие — «застревайте» в обыденном и привычном, а чередуйте разные виды активностей, пробуйте и экспериментируйте.

Успешное лидерство — уникальный процесс. Управление требует полной самоотдачи, прокачки всех своих навыков, гибкости мышления и постоянного саморазвития.

Так каким полушарием управлять сейчас своей командой? Мой ответ: развивать оба и укреплять связь между ними.