

Rezumatul tezei de doctorat

Neuroleadership ca Nou Element Integrator în Business: Creșterea Performanței Echipei și a Performanței Organizaționale prin prisma Dinamicii Cunoștințelor

Doctorandă: Roxana-Maria Stăneiu

Incertitudinea reprezintă una dintre cele mai predominante provocări cu care oamenii să se confruntă la nivel global (Bolisani & Bratianu, 2017; Chen et al., 2013; Gitelman & Kozhevnikov, 2021). Aceasta poate fi văzută și ca o barieră psihologică, care pune liderii într-o poziție în care sunt nevoiți să valorifice la maximum experiența și expertiza lor pentru face față problemelor pe care le întâmpină (Bratianu et al., 2020). Într-o lume guvernată de natura imprezvizibilă și inerentă a viitorului, puterea cunoașterii se evidențiază ca un pilon strategic care poate fi utilizat, împreună cu abilitatea de a învăța, explora și împărtăși informațiile în cadrul organizației, pentru a asigura utilizarea eficientă a resurselor tangibile și intangibile. În contextul permanent schimbător al organizațiilor moderne, unde adaptabilitatea și inovația sunt esențiale pentru construirea unui avantaj competitiv, conceptul de neuroleadership a apărut ca o idee promițătoare pentru înțelegerea și îmbunătățirea performanței echipei și a organizației. Neuroleadershipul explorează intersecția dintre neuroștiință, psihologie și leadership, promovând necesitatea înțelegerii mecanismelor care stau în spatele modului în care funcționează creierul uman și, practic, cum comportamentele oamenilor pot influența strategiile de leadership și rezultatele organizaționale. Ca urmare a inovației exponențiale în sectorul tehnologic, procesele și standardele de lucru sunt redefinite, iar mediul de afaceri trece prin schimbări substanțiale și provocări noi, în special odată cu popularizarea conceptului de Inteligență Artificială (IA). Drept consecință, există o nevoie tot mai mare de a începe să integrăm cunoștințele din neuroștiință în viața de zi cu zi pentru a îmbunătăți practicile de leadership, pentru a accepta și a îmbrățișa schimbarea, pentru a ne adapta rapid și pentru a obține performanțe mai bună. Această schimbare, în care organizațiile trebuie să se adapteze la complexitățile și cerințele cognitive ale forței de muncă moderne, este centrată pe economia care are la bază cunoștințele.

Transformările dinamice și accelerate care au loc în era modernă, împreună cu evoluția progresivă a generațiilor și apariția unor noi tipuri de obstacole și provocări, au schimbat și

influențat substanțial natura muncii. Studiile recente arată că Generația Z și Milenialii reprezintă în prezent aproximativ 38% din forța de muncă globală, iar acest procent este prognozat să crească la aproximativ 58% până în anul 2030 (Deloitte, 2023). De asemenea, se spune că 77% dintre cei din Generația Z prioritizează echilibrul între viața profesională și cea personală, așteptându-se ca liderii să stabilească standardele pentru o muncă care are, în primul rând, sens și însemnătate (McKinsey, 2024). Privind spectrul sănătății mintale, 41% dintre Millennials și 46% dintre cei din Generația Z au raportat că se simt stresați sau anxioși majoritatea timpului, cei din urmă având cea mai puțin pozitivă perspectivă asupra vieții dintre toate generațiile la locul de muncă (Deloitte, 2021; McKinsey, 2022).

În mod tradițional, oamenii au o înclinație naturală spre familiaritate și confort, deoarece, ca mamifere, sunt programați pentru supraviețuire. Prin urmare, este în natura umană să exprime o teamă față de perturbările tehnologice, cum ar fi IA, la început. Cu toate acestea, intervențiile care au la bază neuroleadershipul capitalizează neuroplasticitatea remarcabilă a creierului uman, oferind tehnici și instrumente care ajută la modelarea percepțiilor și contribuie la adaptarea comportamentelor. Înțelegând cum funcționează mecanismele neuronale, neuroleaderii pot ajuta oamenii să cultive o mentalitate de orientată înspre creștere, promovând deschiderea către noi tehnologii, cum ar fi IA. Mai mult, neuroleaderii pot promova flexibilitatea cognitivă, permițând oamenilor să îmbrățișeze potențialul IA cu încredere și reziliență. Prin utilizarea practicilor precum mindfulness și flexibilitatea cognitivă, neuroleadershipul permite indivizilor să vadă IA nu ca o amenințare privind siguranța locului de muncă, ci ca un motor al inovației și avansării profesionale. Utilizând principii din neuroștiință, liderii pot cultiva o cultură organizațională care prioritizează învățarea continuă, facilitând astfel acceptarea schimbării și a ideilor novatoare. Această abordare poziționează neuroleadershipul ca un integrator vital al practicilor de afaceri și ca o fundație crucială pentru creșterea profesioniștilor și organizațiilor.

Înainte de a studia în profunzime principiile neuroleadershipului și implicațiile acestora asupra performanței echipei și a organizației, a fost necesară o analiză teoretică a diferențelor și asemănărilor dintre leadershipul tradițional și neuroleadership. Istoric, teoriile și practicile de management și leadership s-au bazat pe înțelegerea și stăpânirea factorilor externi, cum ar fi structurile ierarhice sau planificarea strategică. Cu toate acestea, într-o perioadă de inovație tehnologică rapidă și dinamici schimbătoare la locul de muncă, împreună cu diferențele generaționale și transformarea modului în care oamenii lucrează, paradigmele clasice ale

leadershipului tradițional pot să nu fie suficiente pentru a capta provocările actuale și viitoare ale leadershipului. Neuroleadershipul pune accent pe procesele cognitive și emoționale interne care susțin un leadership eficient și integrează neuroștiința în teoria și practica leadershipului, concentrându-se pe factorii interni, cum ar fi înțelegerea modului în care funcționează creierul uman, de ce oamenii acționează sau reacționează într-un anumit fel, cum este influențat procesul de luare a deciziilor de diverse prejudecăți cognitive etc.

Obiectivul principal al cercetării este de a investiga în mod cuprinzător modul în care neuroleadershipul și dinamica cunoștințelor influențează performanța echipei și cum se reflectă acest lucru în performanța organizațională. În acest context, au fost formulate câteva obiective specifice, și anume: identificarea diferențelor și asemănărilor dintre leadershipul tradițional și neuroleadership; examinarea măsurii în care neuroleadershipul influențează performanța echipei; examinarea măsurii în care neuroleadershipul corelează cu performanța organizațională; examinarea măsurii în care performanța echipei conduce la performanța organizațională; examinarea măsurii în care dinamica cunoștințelor influențează neuroleadershipul; examinarea măsurii în care dinamica cunoștințelor influențează performanța echipei; examinarea măsurii în care dinamica cunoștințelor corelează cu performanța organizațională; elaborarea și construirea unui instrument de diagnostic organizațional pentru a evalua nivelul de neuroleadership dintr-o organizație.

Metodologia de cercetare pentru prezentul studiu este structurată în jurul a trei piloni cheie. Inițial, a fost utilizată o abordare calitativă, constând într-o revizuire extinsă a literaturii și o analiză bibliometrică, pentru a delimita distincțiile dintre paradigmele neuroleadershipului și leadershipului tradițional. Această etapă a oferit o înțelegere fundamentală a cadrelor teoretice, a datelor empirice și a implicațiilor practice. În continuare, a fost organizat un focus grup pentru a integra perspectivele practicienilor și experților, facilitând discuții dinamice și o perspectivă exhaustivă a neuroleadershipului în contexte practice. Această metodă interactivă a îmbogățit cercetarea prin validarea și rafinarea conceptelor explorate în faza calitativă inițială. În final, a fost adoptată o abordare cantitativă, bazată pe modelarea statistică prin intermediul programului PLS-SEM, pentru a operaționaliza conceptele cheie și a corobora constatările modelului de cercetare. Cu un eșantion de 106 răspunsuri, această fază a avut ca scop coroborarea statistică a tendințelor și relațiilor cauzale identificate anterior, oferind astfel o analiză cuprinzătoare a impactului neuroleadershipului asupra performanței echipei și organizației.

În ceea ce privește modelul structural, câteva dintre relațiile inferate s-au dovedit a exercita efecte semnificative. În ceea ce privește neuroleadershipul, două ipoteze au fost confirmate, și anume, neuroleadershipul influențează pozitiv performanța echipei, iar performanța echipei mediază pozitiv relația dintre neuroleadership și performanța organizațională. De asemenea, ipoteza care presupunea că performanța echipei influențează pozitiv performanța organizațională a fost validată. Când vine vorba de dinamica cunoștințelor, trei ipoteze au fost validate, și anume dinamica cunoștințelor influențează pozitiv neuroleadershipul, performanța echipei, iar performanța echipei mediază pozitiv relația dintre dinamica cunoștințelor și performanța organizațională. Nu au fost confirmate relații semnificative între tipurile individuale de cunoaștere (emoțională, rațională, spirituală) și neuroleadership, performanța echipei sau performanța organizațională.

În ceea ce privește originalitatea, acest studiu reprezintă prima încercare de a defini caracteristicile și abilitățile unice ale neuroleadershipului în comparație cu modelele tradiționale de leadership. Clarificând aceste distincții, se stabilește o înțelegere fundamentală a modului în care companiile ar putea trece de la modelele tradiționale de leadership la cele influențate de principiile neuroștiinței, îmbunătățind astfel eficacitatea leadershipului și adaptabilitatea organizațională. De asemenea, integrarea perspectivelor din teoria dinamicii cunoștințelor dezvoltată de Constantin Bratianu reprezintă un aspect de noutate propus de această cercetare. Explorând modul în care procesele de cunoaștere organizațională interacționează cu principiile neuroleadershipului, acest studiu îmbunătățește înțelegerea modului în care managementul strategic al cunoștințelor poate îmbunătăți capacitățile de leadership. Prin urmare, lucrarea subliniază noutatea integrării dinamicii cunoștințelor pentru a îmbunătăți performanța organizațională prin rolul său în neuroleadership și privind performanța echipei, accentuând procesul transformator de la cunoașterea individuală la domeniile de cunoaștere colectivă și organizațională.

În cele din urmă, demonstrând cum neuroleadershipul poate facilita integrarea IA în organizații și optimiza performanța echipei, teza subliniază potențialul transformator al neuroleadershipului în a îmbrățișa schimbarea și a adopta tehnologii și idei noi, un pas obligatoriu când vine vorba de asigurarea unui avantaj competitiv durabil. În ceea ce privește contribuțiile teoretice, acest studiu reprezintă prima încercare de a defini caracteristicile și abilitățile unice ale neuroleadershipului în comparație cu modelele tradiționale de leadership. Clarificând aceste

distincții, se stabilește o perspectivă cuprinzătoare asupra modului în care companiile ar putea trece de la modelele tradiționale de leadership la cele influențate de principiile neuroștiinței, îmbunătățind astfel practicile de leadership, performanța echipei și performanța organizațională.

Din punct de vedere academic, această cercetare aduce o contribuție substanțială comunității academice prin oferirea unui cadru bine organizat care combină neuroștiința cu teoria leadershipului. Acest cadru poate servi drept bază pentru cercetători pentru a investiga în continuare aplicarea conceptelor de neuroleadership în diverse contexte organizaționale. Mai mult, ipotezele confirmate și metodologia utilizată în acest studiu oferă un cadru sistematic pentru cercetări empirice viitoare în domeniul neuroleadershipului și comportamentului organizațional.

Din punctul de vedere al implicațiilor manageriale, pentru a transforma rezultatele prezentei teze într-un instrument practic pentru lideri și organizații, propunem dezvoltarea unui instrument de diagnostic organizațional pentru a permite organizațiilor să evalueze capacitățile de neuroleadership ale liderilor lor. Instrumentul de Evaluare a Neuroleadershipului oferă un cadru cuprinzător pentru evaluarea abilităților de neuroleadership ale unui lider. Această abordare este una care se fundamentează pe trei piloni și integrează autoevaluarea, feedbackul 360 de grade și o evaluare individuală cu un expert, oferind liderilor o perspectivă holistică asupra punctelor lor forte în neuroleadership și a ariilor care necesită îmbunătățire. Primul pilon al acestui instrument implică o autoevaluare bazată pe scoruri standardizate obținute printr-un chestionar completat individual de fiecare lider. Această autoevaluare permite liderilor să observe primele perspective asupra profilului lor de neuroleadership, dezvăluind potențialele puncte slabe, lacune sau arii care necesită o explorare suplimentară. Cadrul se extinde dincolo de percepția individuală prin încorporarea unui componente de feedback 360 de grade. Acest tip de feedback își propune să colecteze informații de la un grup divers oameni care lucrează cu liderul în cauză, cum ar fi colegi, manageri și subordonați direcți. Acest pas oferă perspective valoroase asupra capabilităților liderului, dezvăluind potențial discrepanțe între percepția de sine și observațiile celorlalți.

Continuând cu implicațiile manageriale, la nivel de echipă, neuroleadershipul oferă oportunități semnificative pentru neuroleaderi de a-și sprijini oamenii prin tehnici specifice care au la bază neuroplasticitate și flexibilitatea cognitivă. Liderii își pot încuraja membrii echipei să se ia parte la activități care stimulează neuroplasticitatea, cum ar fi învățarea de noi lucruri sau implementarea unor zile lunare care să aibă în centrul lor inovație, când toți membri echipei să își petreacă un timp dedicate împreună făcând brainstormingi și venind cu idei noi privind

îmbunătățirea proceselor de zi cu zi. Acest lucru poate îmbunătăți flexibilitatea cognitivă și poate ajuta creierul să dezvolte noi sinapse. De asemenea, promovarea practicilor precum meditația mindfulness zilnică sau exercițiile fizice regulate pot ajuta membrii echipei să gestioneze stresul și să își îmbunătățească agilitatea mintală și reziliența. Neuroleaderii pot promova, de asemenea, flexibilitatea cognitivă și să își încurajeze oamenii să ia parte noi experiențe, cum ar fi schimbarea rolului din organizație pentru o lună pentru a ieși din zona lor de confort. Aceste strategii nu doar că promovează o cultură a adaptabilității și a învățării continue, dar și încurajează echipele să abordeze problemele cu mintea deschisă la perspective noi. De asemenea, crearea unui mediu guvernat de siguranță psihologică este esențială pentru ca aceste tactici de neuroplasticitate să poată să prospere. Când membrii echipei se simt în siguranță să își împărtășească gândurile și să își asume riscuri, sunt mai predispuși să experimenteze idei noi și să învețe din eșecuri. Neuroleaderii pot cultiva această siguranță arătându-și, de asemenea, vulnerabilitățile, recunoscându-și propriile greșeli și arătând o dorință de a învăța din ele. Încurajând dialogul deschis și căutând activ aportul tuturor membrilor echipei, neuroliderii pot crea o cultură în care perspectivele diverse sunt auzite, apreciate și colaborarea este prioritară. Această atmosferă nu doar că îmbunătățește creativitatea individuală, dar și îmbunătățește spiritul de echipă, conducând în final la o performanță mai bună și un grad de inovație mai ridicat organizație.

Studiul prezintă o serie de limitări care necesită a fi menționate. În primul rând, noutatea subiectului analizat a dus la disponibilitatea redusă a cercetărilor similare, fapt ce a generat provocări în contextualizarea conceptelor cheie. În plus, numărul relativ mic de răspunsuri la chestionar a limitat posibilitatea de a generaliza rezultatele studiului la populații mai mari. Mai mult, lipsa unui element de cercetare experimentală a restricționat posibilitatea de a stabili relații cauzale clare între variabilele examinate, necesitând astfel o interpretare mai nuanțată a conexiunilor observate, mai degrabă decât tragerea unor concluzii clare de cauză și efect.

Cercetările viitoare în neuroleadership ar putea să se concentreze pe valorificarea tehnicilor avansate de imagistică cerebrală, cum ar fi imagistica prin rezonanță magnetică funcțională (RMN) și electroencefalografia (EEG), pentru a aprofunda înțelegerea mecanismelor neurologice ale comportamentelor de leadership și a dinamicii echipei. Prin organizarea de experimente care utilizează aceste tehnologii, cercetătorii pot investiga modul în care diferitele stiluri de leadership influențează activitatea cerebrală și răspunsurile emoționale în cadrul echipelor. De asemenea, studiile ar putea explora impactul intervențiilor de neuroleadership asupra

rezultatelor organizaționale prin măsurarea schimbărilor în funcțiile cerebrale asociate cu îmbunătățirea procesului decizional, a creativității și a colaborării. În general, integrarea metodelor experimentale va îmbunătăți înțelegerea noastră asupra modului în care neuroleadershipul poate fi aplicat pentru a stimula inovația și reziliența în organizații.

În concluzie, această teză reprezintă o explorare nouă a integrării neuroștiinței și teoriei leadershipului, subliniind potențialul transformator al acestui domeniu emergent pentru îmbunătățirea performanței echipei și a organizației. Călătoria noastră de cercetare privind complexitățile creierului uman dezvăluie nu doar componentele și impactul neuroleadershipului, ci și conexiunea profundă dintre neuroștiință și experiența umană. Pe măsură ce aprofundăm înțelegerea modului în care funcțiile cerebrale influențează stilurile de leadership, descoperim perspective valoroase care pot ghida liderii să devină profesioniști mai buni prin învățare continuă. Această explorare ne amintește că în centrul neuroleadershipului se află oamenii - lideri și membri ai echipei deopotrivă - ale căror perspective și interacțiuni unice modelează succesul organizațiilor. Concentrându-ne cercetarea pe oameni, putem valorifica perspectivele neuroștiinței pentru a crea locuri de muncă mai bune și inovatoare, îmbogățind în final atât potențialul individual, cât și cel colectiv. Este responsabilitatea noastră comună, în calitate de cercetători și practicieni, să creăm un viitor în care leadershipul nu este doar o abilitate, ci o expresie profundă a umanității noastre care ne face pe toți mai buni.