

Во-первых, позвольте мне представить наши подкасты - мозг, поведение, бизнес. Проще говоря, наша серия подкастов устанавливает связь между нашим мозгом, самым сложным объектом во всей вселенной, как и почему мозг влияет на поведение, и, в свою очередь, как человеческое поведение влияет на бизнес - если, конечно, у вас нет рабочей силы полностью из роботов! Наш первоначальный подкаст был посвящен «нейропластичности в действии», но ситуация продвинулась слишком быстро, поэтому наш первый подкаст теперь рассматривает коронавирус в контексте VUCA.

Воздействие пандемии коронавируса беспрецедентно, здесь, в PRISM, наши мысли обращаются ко всем, кто пострадал. Мы все сталкиваемся с изменениями в нашей трудовой жизни, социальной жизни и свободе передвижения. Мировые финансовые рынки падают, восстанавливаются и снова падают. Целые страны уходят в тупик.

Если когда-либо фразу «VUCA» было бы целесообразно использовать, то это время наступило сейчас.

Так что же это за модель VUCA? Когда военные планировщики впервые придумали модель VUCA, они реагировали на окончание холодной войны. Модель обращалась к миру, внезапно лишенному уверенности, в котором события были изменчивыми, неопределенными, сложными и неоднозначными - отсюда и аббревиатура. Возможно, они не имели в виду пандемию, но воздействие коронавируса так же велико, как и у VUCA.

Итак, как мы реагируем на угрозы, создаваемые коронавирусом? Ну, мы все должны понимать, что все должно измениться. Нам это может не нравиться, но, честно говоря, на данный момент выбора нет.

Сейчас мы имеем дело с миром, в котором изменения даже больше, чем обычно, где будущее менее предсказуемо, где варианты растут в геометрической прогрессии, и то, как мы думаем об этих вариантах, должно измениться.

VUCA не является проблемой, которую нужно решить. Это сдвиг в нашем взгляде на мир. Среда VUCA, в которой мы сейчас находимся, означает, что мы должны сосредоточиться на том, что возможно (потому что все может произойти), а не на том, что может произойти (что определяется в большей степени тем, что произошло раньше).

Буква «V» в аббревиатуре VUCA обозначает **волатильность**. Это означает характер, скорость, объем и величину изменений, которые не являются предсказуемыми. Волатильность - это турбулентность. Турбулентность, которая становится все более частой, чем когда-либо в прошлом.

«U» в **аббревиатуре** означает неопределенность или отсутствие предсказуемости в вопросах и событиях. В эти нестабильные времена лидерам трудно использовать прошлые проблемы и события в качестве предикторов будущих результатов, что делает прогнозирование чрезвычайно трудным и трудным для принятия решений.

Буква «C» в VUCA означает **сложность**. Часто существует множество и трудных для понимания причин и смягчающих факторов (как внутри, так и вне организации), вовлеченных в проблему. Этот уровень сложности, добавленный к турбулентности изменений и отсутствию прошлых предикторов, увеличивает сложность принятия решений.

Это также приводит к неразберихе, которая может вызвать неоднозначность (последняя буква в аббревиатуре).

Неоднозначность - это отсутствие ясности относительно значения события или «причин и того, кто, что, где, как и почему» лежит в основе происходящих событий, которые неясно и трудно установить. Неоднозначность в модели VUCA - это «неспособность точно осмыслить угрозы и возможности до того, как они станут смертельными». Симптомом неоднозначности организации является разочарование, возникающее, когда отдельные достижения не могут привести к всеобъемлющему или длительному успеху.

Модель VUCA четко определяет внутренние и внешние условия, влияющие на организации сегодня в результате коронавируса, но также указывает на то, как лидеры могут принять модель в своих ответах на эти условия.

Например, волатильности можно противопоставить **видение**, потому что видение становится еще более важным в беспокойные времена. Лидеры с четким видением того, где они хотят, чтобы их организации находились, могут лучше переносить переменчивые изменения, например, принимая деловые решения, чтобы противостоять турбулентности, сохраняя при этом видение организации.

Неопределенности можно противопоставить **понимание**, способность лидера останавливаться, смотреть и слушать. Чтобы быть эффективными в среде VUCA, лидеры должны научиться смотреть и слушать за пределами своих функциональных областей знаний, чтобы понять изменчивость и руководствоваться дальновидностью. Для этого лидерам необходимо общаться со всеми уровнями сотрудников в своей организации, а также развивать и демонстрировать навыки командной работы и совместной работы.

Сложность может быть решена с ясностью, совещательный процесс, чтобы понять хаос. В мире VUCA хаос приходит быстро и тяжело. Лидеры, которые могут быстро и четко настроить все факторы, связанные с хаосом, могут принимать более взвешенные и обоснованные бизнес-решения.

Наконец, неоднозначности можно противопоставить гибкость, способность общаться во всей организации и быстро переходить к применению решений. Видение, понимание, ясность и гибкость не являются взаимоисключающими. Скорее, они являются переплетенными элементами, которые помогают менеджерам стать более сильными лидерами VUCA. Лидеры VUCA должны иметь дальновидность, чтобы видеть, куда они идут, но также должны сохранять гибкость в отношении того, как они туда попадают. Они должны быть самоосознающими, адаптируемыми, открытыми для изменений и хорошо осведомленными в своей организации за пределами своих функций. Наконец, они должны быть отличными коммуникаторами и работать вместе, чтобы процветать в этой сложной среде. Прежде всего, руководители VUCA должны уметь быстро учиться, потому что перемены постоянны.

Эта новая среда VUCA облагает налогом даже самых способных руководителей, которые могут обнаружить, что их навыки устаревают так же быстро, как меняются их организации. Лидерство гибкость и адаптивность теперь требуются, чтобы организации преуспели в этом странном новом мире. Лидеры должны постоянно менять людей, процессы, технологии и структуру. Это требует гибкости и быстроты в принятии решений. Сегодня организации должны изменить свои бизнес-модели и свои лидерские навыки, чтобы стать «адаптивными».

Адаптивные организации могут адаптироваться и учиться лучше, быстрее и экономичнее, чем их коллеги, что дает им «адаптивное преимущество».

Термин «адаптивное (adgle) преимущество» может быть новым для бизнеса, но он не ново для военных. Мало кто будет утверждать, что современная война непредсказуема и что VUCA - это реальность. Однако это не означает, что военные, и в частности спецназ, которые часто действуют на высоте VUCA, не способны к действию, скорее, они его принимают.

Спецназ обучает свои команды тому, как противостоять VUCA и понимать последствия, а не использовать это как оправдание. Они придают еще большее значение планированию из-за весьма неопределенного характера окружающей среды. Их планирование заключается не в создании идеального критического пути, а в том, как реагировать на изменения. Спецназ обучает своих людей ожидать, когда что-то пойдет не так, а затем использует такие сценарии, чтобы практиковать то, что они должны делать. Они проверяют все свои идеи «на разрушение», прежде чем реализовать их, потому что знают, что провал, который можно было предвидеть в миссии, совершенно неприемлем.

Спецназ отлично справляется с изменчивой, неопределенной, сложной и неоднозначной средой, потому что делает все возможное, чтобы отбирать и нанимать людей, обладающих способностью к обучению.

Итак, что такое адаптивность обучения? Мы говорим о тех людях, которые открыты для перемен и которые стремятся к новому опыту, как об «обучении адаптивности». Поскольку требования к нам меняются каждый день, то поведение, которое послужило нам вчера, не обязательно должно помочь нам завтра. Это означает, что те люди, которые быстро учатся на опыте и продвигаются вперед с новыми идеями, будут лучше подготовлены к успеху в завтрашнем мире. Это особенно верно для лидеров бизнеса.

Гибкость обучения состоит из ряда ключевых моделей поведения. Они включают:

Адаптивность - готовность пробовать новые вещи;

Скорость - быстро осваивать новые идеи;

Экспериментирование - проверка новых идей;

Принятие рисков, связанных с производительностью - принятие вызовов;

Принятие межличностных рисков - обращение за помощью к другим;

Сотрудничество - использование навыков других;

Сбор информации - расширение наших знаний;

Обратная связь - просим обратную связь; и

Созерцание - нужно время, чтобы задуматься о нашей эффективности.

В мире VUCA люди, обладающие высокой способностью к обучению, лучше подготовлены к успеху. Они открыты для обучения на опыте. Они могут быстро распознать лучшие способы

достижения цели. Если мы придерживаемся того, как мы всегда делаем вещи - оставаясь в наших зонах комфорта - мы перестаем расти интеллектуально и поведенчески. Чем выше люди поднимаются в организации, тем более непостоянной, неопределенной, сложной и неоднозначной становится работа. Чтобы раскрыть потенциал нашей следующей роли в организации, особенно руководящей роли, мы должны применять гибкость обучения в нашем подходе к решению задач.

Важно понимать, что гибкости обучения можно научить. Способность к обучению лучше всего определяется с точки зрения поведения или моделей поведения. В отличие от личностных качеств, которые более укоренились к тому времени, когда вы достигли совершеннолетия, гибкость обучения представляет собой комбинацию базовых когнитивных навыков, но, что более важно, мотивации мыслить нестандартно, пробовать новые вещи и учиться на них. Предоставляя людям обратную связь относительно того, как они справляются с поведением, которое составляет гибкость обучения, например, желанием и способностью переключаться между различными задачами или видами деятельности по мере необходимости, вы можете помочь им практиковать это поведение, добавлять их к своему естественному образу действий.

В своей книге «Машина лидерства» Майкл Ломбардо и Роберт Эйхингер обсуждают способы формирования лидеров и развития лидерских компетенций (навыков) в любой организации. Это определяет человека с «высоким потенциалом», то есть человека, который имеет открытую готовность и способность учиться тому, что требуется для новых, сложных условий.

Это также согласуется с нашими собственными исследованиями в PRISM и нашим пониманием того, как работает мозг, иными словами, просто потому, что наш мозг настроен на выживание – мы обращаем внимание на негатив, сложности становятся благодатной почвой для самокритики и неудач. Адаптивность обучения - это принятие другого мышления, который поможет вам перейти от сосредоточения внимания на негативе к пониманию того, как неудачи могут фактически стать катализаторами роста. Люди, обладающие высокой способностью к обучению, стремятся получить больше опыта и больше решений, чтобы использовать их, когда сталкиваются с новыми проблемами.

У способных к обучению людей проявляются четыре общие черты, которые соотносятся с поведенческими квадрантами PRISM. :

Они - критические мыслители, которые тщательно исследуют проблемы и относительно легко устанавливают новые связи; [Соответствует PRISM Золото]

Они хорошо знают себя, эффективно используют свои сильные стороны и знают, как компенсировать свои слабости; [соответствует PRISM Синий]

Они любят экспериментировать и чувствуют себя комфортно в дискомфорте от перемен; [соответствует PRISM Зеленый]

Они обеспечивают результаты в новых ситуациях посредством личного влечения и сотрудничества с другими. [соответствует PRISM Красный]

Адаптивность обучения проявляется несколькими способами. У людей, адаптивных к обучению, есть больше «инструментов» для решения проблем. Они могут использовать аналитически-системную сторону мозга так же легко, как творчески-эмоциональную. Они

могут отсортировать, что требует немедленных действий, а что - более дальновидных, стратегических. Кроме того, они результативны в своей адаптивности. Они могут создавать команды, а также демонстрировать личный драйв и присутствие. Именно благодаря этому навыку построения команды они получают адаптивность у своих людей. Им комфортно как с самим собой, так и с разнообразным слоями населения. Большинство из них открыты ко всему и непредвзяты в отношении людей. Они проецируют равное отношение к большинству людей, а их способность справляться с изменениями позволяет им знать, в каких битвах сражаться, а когда принимать консенсус. Наконец, они быстро реагируют на конфликты, зная, когда следует избегать, приспособливаться, конкурировать, идти на компромисс и сотрудничать.

Применение модели VUCA в качестве основы может позволить организациям выявлять и поддерживать лидеров, в которых их организации нуждаются сейчас и в будущем.

Заключение

Подводя итоги, нестабильность, неопределенность, сложность и неоднозначность, присущие сегодняшнему миру как следствие коронавируса, являются «новой нормой», и она глубоко меняет не только то, как организации ведут бизнес, но и то, как лидеры бизнеса должны вести за собой. Навыки и способности, которые когда-то были необходимы руководителям, чтобы помочь процветать их организациям, уже недостаточны. Сегодня требуются более стратегические, сложные навыки критического мышления. Специалисты по управлению персоналом и управлению талантами могут помочь своим организациям добиться успеха в сегодняшних условиях, развивая лидеров, способных противостоять нестабильности, неопределенности, сложности и неоднозначности с помощью видения, понимания, ясности и гибкости.