

---

---

---

## НЕВРОМЕНИДЖМЪНТ – НОВИЯТ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

проф. д-р Иванка Асенова  
*Международно висше бизнес училище*

**Резюме.** Невромениджмънт е ново направление в мениджмънта, развило се в резултат на прилагането в управлението на човешките ресурси на знанията, генерирани в областта на когнитивната невронаука и психология. Целта на неврромениджмънта е, чрез проучването на мозъчната активност по време на протичането на психичните процеси в момента, в който хората са изправени пред икономически или управленски проблем, да се придобият знания, които да спомогнат за развитието и използването на интелектуалния потенциал на всички работещи в организацията, за да се постигне по-висока производствена ефективност на всеки работещ и по-ефективно управление на организацията.

Между класическия мениджмънт и неврромениджмънта съществуват редица различия, касаещи: ориентацията на управленските функции; принципите върху които се гради управленския процес; способите за въздействие върху персонала; системата за мотивация на персонала.

Новата икономическа реалност превръща интелектуални капитал в най-важния производствен фактор. През 2015 г., на Световния икономически форум в Давос, е дефиниран клъстер професионални компетенции, които ще бъдат търсени в организации, използващи принципите на неврромениджмънта.

Всички тези необратими процеси на промяна поставят нови изисквания и пред училищата и университетите, както по отношение на технологиите за обучение, така и по отношение на формирането на нови, жизненоважни за бизнеса на бъдещето умения и компетенции у бъдещите професионалисти.

*Ключови думи:* невронаука; неврромениджмънт; невроикономика

JEL: D 87

### **Въведение**

Последните няколко десетилетия са белязани от съществен напредък в изучаването на структурата и функциите на човешкия мозък, благодарение на тласъка, който невронауката получи, следствие на въвеждането в изследователската й практика на техниките на невроизобразяването (Pettrachione, Pettrachione 2008). Това към което се стреми тази комплексна наука, напоследък също назовавана “невробиология“, е чрез детайлно проучване на нервната система, и най-вече на работата на главния мозък, да

бъде разгадана биологичната основа на психичната дейност –мисленето, емоциите и поведението (Klos 2018; Plassmann et al. 2012), или накратко казано – да разбере как функционират хората.

Редица хуманитарни, социални и стопански науки като етика, естетика, теология, социология, политология, икономика, припознаха в съвременната невронаука онзи партньор, който открива нови хоризонти и прави заявка да даде тласък на развитието им, въоръжавайки ги с нови ресурси и нов изследователски инструментариум. Това доведе до раждането на нови приложни техни клонове, а именно, невроестетика, невротеология, невросоциология, неврополитология, невроикономика и т.н. Всички те не само осигуряват нови знания, но и помагат за верифицирането, доуточняването и ревизирането на знанията, натрупани от съответните класически науки (Rustichini 2009).

Като една от тези нови приложни интердисциплинарни науки, невроикономиката се появява преди около две десетилетия със заявката да направи революция в икономиката (Kononov, Krajbich 2019). Това, което я превръща в особено атрактивна наука е:

- че увеличава и задълбочава знанията за икономическото поведение на хората, и най-вече за механизмите на вземане на решения, и ги прилага в реална бизнес среда;
- че спомага за усъвършенстване на прогнозирането на поведението на потребителите;
- че съчетавайки традиционните методи за пазарно проучване със съвременните невромаркетингови инструменти обещава да осигури по-бързо и успешно адаптиране на продуктите на пазара и по-добра прогноза изобщо на пазарните резултати (Braeutigam 2005; Rustichini 2009).

Независимо от това, че невроикономиката е съвсем нова наука, в рамките ѝ вече ясно са се обособили двата ѝ приложни раздела – невромаркетинг и невромениджмънт. Макар дефинирането им да е все още дискуссионно, прегледът на специализираната литература позволява извеждането на следните обобщени дефиниции:

Невромаркетинг е приложен клон на невроикономиката и нов методологичен подход в маркетинга, съчетаващ знанията в областта на невронауката, психологията и класическия маркетинг, чиято основна цел е, чрез използването на новите технологии за изследване на мозъка и на физиологичните реакции на човешко тяло в момент на контролирана стимулация, да се проучи по-точно, по-обективно, икономическото поведение на човека (Ouazzani Touhami et al. 2011; Zurawicki 2010). Изследванията в областта на невромаркетинга се фокусират върху измерването на реакцията на мозъка на различни маркетингови стимули (продукти, опаковки, марки, фирмено лого, слоган, реклами и и рекламни клипове и др.). Това измерване всъщност касае отчитането на мястото, големината и продължителността на мозъчната активност, предизвикана в отговор на маркетинговия стимул и се прави с невроизобразителни техники (магнитен резонанс, позитрон емисионна томография, транскраниална доплер сонография), с електрофизиологични методи (електроенцефалография, магнетоенцефалография, евокирани

потенциали) и с други физиологични методи (пулс, температура, кръвно налягане, кожна проводимост) (за подробности виж Kenning, Plassmann 2005; Perrachione, Perrachione 2008). Тъй като в повечето случаи така измерените мозъчни реакции протичат извън съзнателен контрол се счита, че получените по този начин данни са по-обективни и по-достоверни от данните, получавани с помощта на анкети, интервюта, фокус групи и др. Например, чрез функционален магнитен резонанс и електроевцефалография може да се установи дали даден стимул предизвиква една и съща реакция в мозъка на различни субекти, с оглед на местоположение, продължителност, интензивност и валентност на поведенческата реакция (дали поражда желание за приближаване или за отбягване – напр., бонбони с вид на зъби или гъсеници).

Всъщност голямата надежда е, че невромаркетинговите изследвания ще помогнат да се изучи автентичната природа на мисленето, чувствата и поведението на потребителя (Lee et al. 2007) ще дадат възможност да се „чуе и види“ подсъзнанието на потребителя.

### **Невромениджмънт – дефиниране**

Невромениджмънт е ново интердисциплинарно научно направление в управлението на човешките ресурси, базирано на познанието за устройството и функцията на човешкия мозък. Използвайки знанията от когнитивната невронаука и когнитивната психология относно връзката „мозък-психика“, „мозък-поведение“, невромениджмънтът се фокусира върху изследването на интелектуалните, когнитивните и емоционалните механизми, свързани с управлението на организацията (Klos 2018; Ouazzani Touhami et al. 2011; Teacu Parincu et al. 2021).

Крайната цел, която преследва тази нова приложна наука е придобиването на знания за мозъчната активност по време на протичането на психичните процеси в моменти, в които хората са изправени пред икономически или управленски проблеми, и прилагането тези знания за максималното развитие и максималното използване на интелектуалния потенциал на всички работещи в организацията, за да се постигне по-висока индивидуална и обща продуктивност и по-ефективно управление на организацията и структурите в нея (Balconi 2020; Teacu Parincu et al. 2021).

Кингуо Ма е първият въвел термина „невромениджмънт“ през 2006 г. (Ma, Wang 2006), а първият труд, сочен за поставил началото на развитието на Невромениджмънта като нова научна и приложна дисциплина, е публикуваната през 2009 г. книга на Чарлз Джейкъбс: „Пренастройване на управлението: Защо обратната връзка не работи и други изненадващи уроци от най-новата наука за мозъка“, в която авторът обяснява, защо „камшикът и захарчето вече не работят като инструмент за управление“ и подчертава, че традиционните инструменти за управленско влияние, като критика, похвала, награда и наказание, днес имат ниска ефективност (Jacobs 2009).

Това, което инициира раждането на новата наука невромениджмънт е потребността да бъдат разбрани автентичните психични процеси, които обуславят мотивите, нагласите и поведението на работещите в организацията, като крайната цел е те да могат да бъдат предсказани, модулирани или

подобрени (Balconi 2020). Невромениджмънт обещава да осигури липсващите ни знания, за това как позитивно да ангажираме и мотивираме хората и екипите в организацията, как да променим мисленето и поведението им така, че да увеличат максимално производителността си, което на свой ред ще осигури развитието на бизнеса и организацията (Teacu Parincu et al. 2021).

### **Различия между мениджмънт и невромениджмънт**

Литературни анализи, сравняващи класическия мениджмънт и невромениджмънта очертават основните предимства на невромениджмънта (Бабанова, Долинская 2017; Klos 2018; Teacu Parincu et al. 2021). Едно от най-съществените е, че докато при мениджмънта управленските функции са основно ориентирани към външните условия, в които организацията работи, при невромениджмънта те са основно ориентирани към човешкия фактор, като акцентът се поставя върху най-ефективното използване на умствения потенциал на компанията, като се разчита на възможностите на „мозъка и мозъчната дейност“ на работещите в организацията, за да се оптимизира дейността и увеличава успеха на организацията (Balconi 2020). При невромениджмънта целите на организацията се постигат чрез интегриране и координиране на дейността на хората в нея – мениджърът определя приоритетните потребности и интереси на хората в организацията, избира най-подходящите и ефективни начини за удовлетворяването им, осигурява тяхната самостоятелност, активност и инициативност.

Друга посочена разлика е, че докато класическият мениджмънт се фокусира върху изграждането на такъв управленски процес, който да гарантира положителен краен резултат и успешно функциониране на организацията, невромениджмънтът привежда класическите принципи на управление в съответствие с принципите на работата на нервните системи, обезпечавачи емоционалната перцепция, обработката на информация, планирането и вземането на решения.

Класическият мениджмънт и невромениджмънтът се различават и по способите за въздействие върху персонала: ако в класическия мениджмънт това се прави чрез изграждането на йерархични връзки и нива на подчинение, в невромениджмънта това се прави чрез създаването на канал за комуникация, чрез който да се осъществява управленското взаимодействие.

Различна е и системата на мотивацията в класическия мениджмънт и в невромениджмънта: в класическия мениджмънт тя се основава предимно на мениджърския потенциал, докато в невромениджмънта се залага на синергичния ефект и работата по мотивиране, поддържане и насърчаване на ангажираността и отговорността на целия човешки ресурс в дейността на организацията (Balconi 2020).

Един от най-старите проблеми, пред които е изправен всеки бизнес и всяка организация е как да се увеличи максимално производителността на работещите. Основните лостове на Класическия мениджмънт са дисциплиниращи мерки и материална стимулация. Невромениджмънтът обаче дава възможност за разрешаването на този проблем предлагайки нов подход на управление на хората в организацията, при който акцентът се поставя върху

нематериалната мотивация и инвестирането в социалния капитал, т.е. в хората в организацията (Rock 2006). Невромениджмънтът предлага модел за управление и мотивация на персонала, фокусиран върху наградата и избягването на негативни преживявания и осигуряващ на всеки работещ в организацията сигурност, статус, автономия, свързаност и справедливост (Rock 2008).

Всъщност невромениджмънтът показва, как знанията за функционирането на мозъка могат да помогнат да ангажирането и вдъхновяването на хората в организацията чрез запалване на страстта им към това, които вършат. Ако това се случи, вече няма да е необходимо да бъдат контролирани по традиционния начин, например, чрез съблюдаване на спазването на работното време, защото ще бъдат на работното си място много преди началото на работния ден и ще си тръгват много по-късно от края му.

Основните икономически лостове за управление на хората в организацията, които Невромениджмънтът предлага, са осигуряване на благосъстояние и безопасност на хората в организацията чрез насърчаване на доверието, управление на стреса и прилагане на нови невронаучни техники за повишаване на психичната и емоционална устойчивост (психичен имунитет) (Balconi 2020, 2021).

### **С поглед в бъдещето**

Развитието на технологиите и на невронауките води до автоматизиране на работния процес и според прогнозите, до 1-2 десетилетия това ще доведе до отпадането на повече от половината от днешните работни места (Бабанова, Долинская 2017). Търсенето на работници с ниско ниво на образование и квалификация рязко ще намалее, а интелектуалният капитал ще се превърне в най-важния производствен фактор.

На фона на този необратим процес, като най-голям проблем се очертава нарастващият недостиг на вещи и талантиливи специалисти, и най-вече на лидери от нов тип, тъй като се счита, че тяхната роля ще бъде ключова за ефективното функциониране на бизнес организациите във времето на четвъртата индустриалната революция (Schwab 2016, цитиран от Бабанова, Долинская 2017). Следователно, на лидерството се гледа като на един от организационните атрибути, които ще са в основата на промяната и иновациите (Alblooshi, Shamsuzzaman, Haridy 2020). Функциите на лидерите във времето на четвъртата индустриалната революция ще бъдат специални и много по-различни – лидерите ще трябва да предефинират цели индустрии, да създават напълно нови индустрии, да изграждат динамична, приобщаваща и многостранна система за глобално управление. Всичко това подсказва, че в бъдеще ще печелят тези организации, които ще си осигурят необходимия интелектуален капитал, т.е. специалистите, които ще се занимават с планирането, внедряването и реализирането на промените в организацията (Бабанова, Долинская 2017).

Съвременният, но още повече бъдещият лидер, трябва да има „невронаучно“ мислене за промяната – той трябва да познава неврофизиологичните компоненти на мотивацията, включени в удоволствието

от самата работа, в удоволствието от работата за социални награди, да познава неврофизиологичните механизми на положителното подсилване и ученето, и да умее практически да ги прилага за насърчаване на промяната в организацията. Само лидерът с „невронаучен манталитет“ ще може да анализира и насърчи промяна в основните компоненти на организационния контекст по посока на положително лидерство, уверено поведение, бизнес морал и етика, и климат на благополучие на работното място (управление на стреса) (Balconi 2021).

### **Професионални компетенции на специалистите в организации, използващи принципите на невромениджмънта**

През 2015 г. на Световния икономически форум в Давос е дефиниран клъстер професионални компетенции, които ще бъдат търсени в организации, използващи принципите на невромениджмънт, Бабанова и Долинская (2017: 29-30) ги обобщават по следния начин:

- Комплексно многостепенно решаване на проблемите – касае способността на човека да види същността на проблема и да се бори с причината, а не със следствието. Най-търсени ще бъдат тези професионалисти, които притежават систематичен, холистичен подход за решаване на всякакви проблеми, и знаят на какво друго да обърнат внимание, освен на най-очевидното;

- Критичното мислене – начин на мислене, при който човек поставя под съмнение постъпващата информация, дори и собствените си убеждения;

- Креативност;

- Способност за управление на хора – това е сложната наука за това как лидерите вземат важни решения за подчинените си и как да им въздействат, така че да постигнат по позитивен начин това което желаят. Как да мотивират служителите да подтичват когато отиват на работа, а не когато се прибират от работа? Как да не назначат на работа грешния човек и как да повишат в служба тези, които го заслужават?

- Взаимодействие и координиране с хората;

- Формиране на собствено мнение и вземане на решения;

- Клиентоориентираност – според прогнозите, в световен мащаб секторът на услугите само ще расте, а доброто обслужване винаги ще е безценно.

- Способност за водене на преговори;

- Гъвкавост на ума (когнитивна гъвкавост);

- Емоционална интелигентност – способността за съзнателно възприемане на намеренията, потребностите и емоциите, както на самия себе си, така и на другите (в микро- и макрообкръжението), и способността за тяхното управление.

### **Заклучение**

В динамичния и конкурентен бизнес свят сега, но още повече в бъдеще, използването на откритията в областта на невромениджмънта гарантират положително влияние върху индивидуалната и общата организационна

производителност чрез позитивна промяна в управлението на човешкия фактор:

(1) промяна в подхода и лостовете за мотивация на хората в организацията;

(2) въвеждане на непрекъснато обучение на хората в организацията в среда, насърчаваща активното учене чрез преживяване на позитивни емоции (подобрява параметрите на вниманието и паметта);

(3) промяна в подхода за подготвянето на хората за осъществяване на организационните промени.

Невромениджмънт ни съветва:

- По отношение на мотивацията – за да разберем какво мотивира хората да се трудят отговорно и отдадено на организацията, с чувството за удовлетвореност и значимост, трябва да знаем как работи мозъкът им. Добро сравнение би било, че ако искаш да станеш пилот, първо трябва да научиш как работи самолета.

В човешкият мозък съществуват еволюционно утвърдени системи за възнаграждане, чиято работа е свързана с получаване на приятни усещания и положителни емоции, като целта им е да увеличат вероятността от извършване на дадено поведение, което в еволюционен план е адаптивно и полезно. Едната от тях - допаминергичната система, отделя допамин, който кара човека да иска, да търси, да действа, да преследва цели и да полага усилия, а и да има енергията да ги постигне (за подробности виж Klos 2018). Следователно, тази невронна система е пряко свързана с мотивацията чрез награда (Perrachione & Perrachione 2008) – високите нива на допамин са наградата, която мотивира хората да работят по-усилено, по-ангажирано и по-целенасочено. Това означава, че ако знаем как, ние можем да въвлечаме в действие тази система за каквото пожелаем, така че да направим по-вероятно да постигнем определена цел. Следователно, знанието, което невромениджмънтът дава, е да се прилагат управленски политики и практики, които стимулират и поддържат мотивацията на служителите чрез повишаване на нивата на допамин.

- По отношение на промяната в подхода за подготвянето на хората за осъществяване на организационните промени – Човешките мозъци са програмирани да избягват заплахи и да функционират с простата цел да ни позволят да оцелеем. Затова първата реакция на нашия мозък винаги е да избягва промяната и всякакви възможни заплахи. Работната ни среда се развива и променя с главоломна скорост, но функционирането на мозъка ни не се е променило. Отнесено към организационен контекст, при всякакъв вид организационна промяна първата реакция на служителите е да се опитат да предвидят и потърсят сигурна „почва под краката си“ и ако липсва ясна комуникация реакцията е „бягство“ или „борба“. Следователно, знанието, което ни дава невромениджмънтът е да прилагаме практики, които да осигурят на служителите усещането за комфорт и сигурност по време на процеса на промяна (Rock 2008).

Всички тези необратими процеси на промяна в световния социален и икономически живот поставят нови изисквания пред училищата и университетите, както по отношение на технологиите за обучение, така и по



отношение на формирането на нови, жизненоважни за бизнеса на бъдещето умения и компетенции у бъдещите професионалисти.

## ЛИТЕРАТУРА

БАБАНОВА, Ю. В. и ДОЛИНСКАЯ, А. Ю. 2017. Роль нейромеджмента в управлении современными компаниями. В: *Актуальные вопросы теории, методологии и практики современного менеджмента*. Под науч. ред. И. Н. Ткаченко. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та. ISBN 978-5-9656-0268-1

ALBLOOSHI, M., SHAMSUZZAMAN, M. & HARIDY, S. 2020. The relationship between leadership styles and organisational innovation: a systematic literature review and narrative synthesis. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 338-370. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0339>

BALCONI, M. 2021. *Neuromanagement: Neuroscience for Organizations*. Nova Science Pub Inc. ISBN 978-1-53619-562-0

BALCONI, M. 2020. *Neuromanagement. People and Organizations*. Led Edizioni Universitarie. ISBN-10: 8879169521

BRAEUTIGAM, S. 2005. Neuroeconomics - From neural systems to economic behaviour. *Brain Research Bulletin*, 67(5), 355-360. <https://doi.org/10.1016/j.brainresbull.2005.06.009>

JACOBS CH. S. 2009. *Management Rewired: Why Feedback Doesn't Work and Other Surprising Lessons from the Latest Brain Science*. Publisher: Portfolio Hardcover. ISBN 978-1-59184-337-5

KENNING, P. & PLASSMANN, H. 2005. NeuroEconomics: An overview from an economic perspective. *Brain Research Bulletin*, 67(5), 343-354.

KLOS, M. 2018. Neuro(management) through the prism of brain research. *Modern Management Review*, vol. XXIII, 25(4), 81-93.

KONOVALOV, A. & KRAJBICH, I. (2019). Over a Decade of Neuroeconomics: What Have We Learned? *Organizational Research Methods*, 22(1), 148-173. <https://doi.org/10.1177/1094428116644502>

LEE, N., BRODERICK, A. J. & CHAMBERLAIN, L. 2007. What is "neuromarketing"? A discussion and agenda for future research. *Int J Psychophysiol.*, 63(2), 199-204. doi: 10.1016/j.ijpsycho.2006.03.007.

MA Q. & WANG, X. 2006. From Neuroeconomics and Neuromarketing to Neuromanagement. *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 20(3), 129-132.

OUAZZANI TOUHAMI, Z., BENLAFKIH, L., JIDDANE, M., CHERRAH, Y., EL MALKI, H.O. & BENOMAR, A. (2011). Neuromarketing: When marketing meet neurosciences. *Rev Neurol (Paris)*, 167(2), 135-40. doi: 10.1016/j.neurol.2010.07.025

PERRACHIONE, T. K. & PERRACHIONE, J. R. 2008. Brains and brands: Developing mutually informative research in neuroscience and marketing. *Journal of Consumer Behaviour*, 7, 303-318. DOI: 10.1002/cb.253

PLASSMANN, H., RAMSOY, T.Z. & MILOSAVLJEVIC, M. 2012. Branding the brain: A critical review and outlook. *Journal of Consumer Psychology*, 22(1), 18-36.



ROCK, D. 2006. Quiet leadership: Six steps to transforming performance at work. New York: Collins. ISBN 10: 0060835907

ROCK, D. 2008. SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, 1(1), 1–9.

RUSTICHINI, A. 2009. Neuroeconomics: what have we found, and what should we search for. *Current Opinion in Neurobiology*, 19(6), 672-677.

TEACU PARINCU, A. M., CAPATINA, A., VARON, D., J., & RECUERDA, A. M. (2021). Neuromanagement: the scientific approach to contemporary management. In: *Proceedings of the 14th International Conference on Business Excellence 2020* (1046-1056).

ZURAWICKI, L. 2010. Neuromarketing: Exploring the Brain of the Consumer. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg. ISBN 978-3-540-77829-5

## REFERENCES

BABANOVA, Yu. V. i DOLINSKAYA, A. Yu. 2017. Rol' neyromenedzhmenta v upravlenii sovremennymi kompaniyami. V: Aktual'nyye voprosy teorii, metodologii i praktiki sovremennogo menedzhmenta. Pod nauch. red. I. N. Tkachenko. YEKaterinburg : Izd-vo Ural. gos. ekon. un-ta. ISBN 978-5-9656-0268-1

ALBLOOSHI, M., SHAMSUZZAMAN, M. & HARIDY, S. 2020. The relationship between leadership styles and organisational innovation: a systematic literature review and narrative synthesis. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 338-370. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0339>

BALCONI, M. 2021. *Neuromanagement: Neuroscience for Organizations*. Nova Science Pub Inc. ISBN 978-1-53619-562-0

BALCONI, M. 2020. *Neuromanagement. People and Organizations*. Led Edizioni Universitarie. ISBN-10: 8879169521

BRAEUTIGAM, S. 2005. Neuroeconomics - From neural systems to economic behaviour. *Brain Research Bulletin*, 67(5), 355–360. <https://doi.org/10.1016/j.brainresbull.2005.06.009>

JACOBS CH. S. 2009. *Management Rewired: Why Feedback Doesn't Work and Other Surprising Lessons from the Latest Brain Science*. Publisher: Portfolio Hardcover. ISBN 978-1-59184-337-5

KENNING, P. & PLASSMANN, H. 2005. NeuroEconomics: An overview from an economic perspective. *Brain Research Bulletin*, 67(5), 343-354.

KLOS, M. 2018. Neuro(management) through the prism of brain research. *Modern Management Review*, vol. XXIII, 25(4), 81-93.

KONOVALOV, A. & KRAJBICH, I. (2019). Over a Decade of Neuroeconomics: What Have We Learned? *Organizational Research Methods*, 22(1), 148–173. <https://doi.org/10.1177/1094428116644502>

LEE, N., BRODERICK, A. J. & CHAMBERLAIN, L. 2007. What is "neuromarketing"? A discussion and agenda for future research. *Int J Psychophysiol.*, 63(2), 199-204. doi: 10.1016/j.ijpsycho.2006.03.007.

MA Q. & WANG, X. 2006. From Neuroeconomics and Neuromarketing to Neuromanagement. *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 20(3), 129–132.

OUAZZANI TOUHAMI, Z., BENLAFKIH, L., JIDDANE, M., CHERRAH, Y., EL MALKI, H.O. & BENOMAR, A. (2011). Neuromarketing: When marketing meet neurosciences. *Rev Neurol* (Paris), 167(2), 135-40. doi: 10.1016/j.neurol.2010.07.025

PERRACHIONE, T. K. & PERRACHIONE, J. R. 2008. Brains and brands: Developing mutually informative research in neuroscience and marketing. *Journal of Consumer Behaviour*, 7, 303–318. DOI: 10.1002/cb.253

PLASSMANN, H., RAMSOY, T.Z. & MILOSAVLJEVIC, M. 2012. Branding the brain: A critical review and outlook. *Journal of Consumer Psychology*, 22(1), 18-36.

ROCK, D. 2006. Quiet leadership: Six steps to transforming performance at work. New York: Collins. ISBN 10: 0060835907

ROCK, D. 2008. SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, 1(1), 1–9.

RUSTICHINI, A. 2009. Neuroeconomics: what have we found, and what should we search for. *Current Opinion in Neurobiology*, 19(6), 672-677.

TEACU PARINCU, A. M., CAPATINA, A., VARON, D., J., & RECUERDA, A. M. (2021). Neuromanagement: the scientific approach to contemporary management. In: *Proceedings of the 14th International Conference on Business Excellence 2020* (1046-1056).

ZURAWICKI, L. 2010. Neuromarketing: Exploring the Brain of the Consumer. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg. ISBN 978-3-540-77829-5

## NEUROMANAGEMENT – THE NEW APPROACH IN ORGANIZATION MANAGEMENT

**Abstract.** Neuromanagement is a new field of management that has developed as a result of the application to human resource management of knowledge generated in the fields of cognitive neuroscience and psychology. The goal of neuromanagement is, through the study of brain activity during the course of mental processes at the moment when people are faced with an economic or managerial problem, to acquire knowledge that will help to develop and use the intellectual potential of all workers in the organization in order to achieve higher production efficiency of each worker and more effective management of the organization.

There are a number of differences between classical management and neuromanagement concerning: the orientation of management functions; the principles on which the management process is based; the means of influencing the personnel; the system of motivating the personnel.

The new economic reality turns intellectual capital into the most important production factor. A cluster of professional competencies was defined at the 2015 World Economic Forum in Davos that will be sought in organizations using the principles of neuromanagement.

All these irreversible processes of change are also placing new demands on schools and universities, both in terms of learning technologies and in terms of the

formation of new skills and competences in future professionals that are vital for the business of the future.

*Keywords:* neuromanagement; neuroscience; neuroeconomics.

JEL: D 87

✉ **Prof. Ivanka Asenova, PhD**  
ORCID ID: 0000-0002-1728-173X  
International Business School  
Botevgrad, Bulgaria  
E-mail: [iasenova@ibsedu.bg](mailto:iasenova@ibsedu.bg)