

W 2002 r. psycholog Daniel Kahneman otrzymał Nagrodę Nobla w dziedzinie ekonomii za zastosowanie badań psychologicznych w analizie ekonomicznej. Ustalił, że procesy decyzyjne są zarządzane przez dwa systemy myślenia: szybki (emocjonalny) oraz wolniejszy (racjonalny). Oznacza to, że najpierw czujemy, potem działamy, a dopiero na końcu szukamy uzasadnienia lub usprawiedliwienia dla własnego zachowania. Wcześniej uważaliśmy, że zgodnie ze swoją gatunkową nazwą człowiek najpierw się namyśla, a dopiero potem działa.

Inne stanowisko przyjmuje neuronauka, stonkowo nowa dyscyplina zajmująca się analizą pracy mózgu w sytuacjach społecznych. Według niej określenie *Homo sapiens* otrzymaliśmy nieco na wyrost. Podstawą procesów przetwarzania informacji są emocje, a nie logika. Kartezjańskie *cogito ergo sum* winno być zamienione na „czuję, więc jestem”. Jakieś spektakularne wydarzenie wkrótce sprawi, że Daniel Kahneman będzie tak powszechnie rozpoznawany jak Albert Einstein (ten czekał na sławę dobrych kilkanaście lat). Wtedy opinia publiczna i osoby zarządzające organizacjami uświadomią sobie, że zakończyła się era ekonomii klasycznej, a rozpoczęła się – nowoczesna. Taka, która byłaby w stanie wytłumaczyć (zawczasu, nie po fakcie) recesję, z której wciąż wiele państw nie może się wydobyć. Albo przewidzieć, że pracownik odrzuci opłacalną ofertę, bo rządzi nim emocja, która każe mu zoptymalizować zyski na swój (subiektywny, a nie obiektywny) sposób. Nobel z 2002 r. dowodzi, że akademicy wiedzą już, jak ważne są emocje dla rynku i gospodarki. Nadchodzi czas, aby biznes tę wiedzę wprowadził w swoje DNA.

NOWY WYMIAR ZARZĄDZANIA Emocje wkroczyły do świata „poważnej” nauki dopiero pod koniec ubiegłego wieku. W podręcznikach psychologii jeszcze z lat 80. emocje zajmują śladowe miejsce i są często przedstawiane jako... zakłócenie w procesach przetwarzania informacji. „Im mniej pasji, tym więcej rozumu” – powtarzaliśmy wszyscy po Arystotelesie.

Prowadzone współcześnie badania genetyczne pokazują, że mózg oryginalnie został stworzony nie do myślenia, ale do odczuwania. Uczucia towarzyszą naszym przodkom od 5 mln lat, a zdolność do abstrakcyjnego myślenia posiadaliśmy 250 tys. lat temu. Odkrycia neuronauki spowodowały, że w biznesie emocjonalnością człowieka zainteresował się w pierwszej kolejności sektor reklamowy. Agencje i działy marketingu jako pierwsze pojęły jak dużo zyskają, jeśli sprawią, że konsument pokocha kreowaną przez nich markę (pisaaliśmy o tym w: R Ohme, M. Matukin, D. Wolińska „Neurobadania: w głąb umysłu konsumenta”; www.thinktankmagazin.pl, R1109F05, 09.2011).

Dzisiaj pojawia się drugi obszar, na którym odkrycia neuronauki odcisną swój znak – zarządzanie. **Zarządzanie ludźmi przez pryzmat miękkich emocji i relacji stanie się normą, choć dziś brzmi to nieco egzotycznie. Stanie się tak dzięki postępującym badaniom nad neuronami lustrzanymi.** Neurony te odkryto w połowie lat 90. Powodują, że jesteśmy zdolni odczuwać (a nie tylko odczytywać) emocje drugiego człowieka. Służą też przeczuwaniu cudzych intencji – czy ktoś nam sprzyja, czy chce nas skrzywdzić. Współczesna nauka dowiodła, że emocjonalność i intuicja to wynik aktywności znakomicie wyspecjalizowanych ośrodków mózgu, a przeczucie – efekt bezwiednego połączenia z drugim człowiekiem i odczytania jego intencji.

EQ: UMIEJĘTNOŚĆ NOWYCH CZASÓW Empatia i rozwijanie inteligencji emocjonalnej to jedno z najważniejszych kompetencji liderów, menedżerów i pracowników przyszłości. Już dzisiaj trudno bez nich zarządzać, działać w zespole czy realizować projekty. Tyle że nikt nie kształci tych kompetencji profesjonalnie, czyli w systematyczny i zorganizowany sposób. Po prostu, albo się je ma, albo nie. Tymczasem już w niedalekiej przyszłości stworzony zostanie system nauczania i rozwijania zdolności do czytania i kształtowania relacji. Wszyscy będą pracowali nad tym, jak rozwijać neurony lustrzane, jak zwiększać i zmniejszać ich aktywność, tak aby szybko dostroić się do drugiej osoby.

GLÓWNA MYŚL

- Neurobadania rozwijają się w błyskawicznym tempie. Postęp w tej dziedzinie zmieni zarządzanie.
- Wszyscy będziemy w przyszłości pracowali nad tym, jak rozwijać neurony lustrzane; jak zwiększać i zmniejszać ich aktywność, tak aby szybko dostroić się do drugiej osoby.

1 mln dol.

Tyle wydała firma Starbucks na program szkoleniowy uczący pracowników nawyku samodyscypliny (przychodzenia na czas, nieirytowania się z powodu upomnień i obsługiwanie wszystkich z uśmiechem).

Źródło: Charles Duhigg, „Siła nawyku”, PWN, Warszawa, 2013

Już niedługo pojawią się metody, za pomocą których błyskawicznie będzie można sprawdzić, czy np. nowo przyjmowany pracownik przystaje do danej kultury organizacyjnej, czy też stara się jedynie zrobić dobre wrażenie, ale w gruncie rzeczy wartości firmy są mu obojętne. Do działów sprzedaży będą poszukiwane osoby o odpowiednich parametrach neuronów lustrzanych – takich, które pozwolą sprzedawcy dopasowywać się do klienta i lepiej odpowiadać na jego potrzeby. Już dzisiaj istnieją metody do określenia, czy pracownicy są prawdziwie zadowoleni z atmosfery i warunków pracy. Jeśli wyniki są negatywne, to pracodawca może szybko zareagować i zaradzić problemowi, zanim przybierze na sile. Przypomina to profilaktykę chorób nowotworowych i podjęcie działań, zanim pojawią się symptomy bólu.

Już dziś potrafimy określić, czy przedstawiciele handlowi wierzą w produkty, które sprzedają. Obecnie wszyscy zadowolają się sprawdzeniem, czy mają stosowną wiedzę – czyli informacje, a nie emocje. Tymczasem to wiara powoduje błysk w oku, pasja i stuprocentowe zaangażowanie. I to one mogą stać się czynnikiem decydującym, że klient powie „tak”. Organizacje mogą nie tylko sprawdzić, co klienci myślą racjonalnie o ich produktach lub marce, ale czy są swoich sądów emocjonalnie (intuicyjnie) pewni. Jeśli ocenią produkt pozytywnie, ale nie będą czuć się pewni, zakwalifikujemy to nie jako pochwałę, ale pobożne życzenie, czyli coś, co niekoniecznie przełoży się na zachowanie zakupowe lub lojalność.



Tak jak biofeedback wkroczył już dawno w świat sportu (Adam Małysz na treningach systematycznie monitorował amplitudę reakcji neurofizjologicznych, tak aby na turniejach była optymalna), tak liderzy i menedżerowie będą patrzyli na ekrany smartfonów i odczytywali stan swoich neuronów lustrzanych. Narzędzia neuronauki dadzą nam pakiet nowej wiedzy o człowieku. Można ją będzie wykorzystać głupio (do celów manipulacyjnych, co jednak zawsze – wcześniej czy później – obróci się przeciwko nam) lub mądrze. **Wdrożenie odkryć neuronauki pozwoli lepiej zarządzać ludźmi, budować silniejsze relacje z pracownikami, zwiększać efektywność zespołów, przewidywać kryzysy – i reagować na te symptomy, zanim przerodzą się w problem.**



BYĆ LIDEREM PRZYSZŁOŚCI

W jaki sposób zarządzać neuronami lustrzanymi, jeszcze nie zbadano. Ale wiemy już, co robić, by je wyostrzyć, aby lepiej odczytywały sygnały, jakie wysyłają ludzie na zewnątrz i nasze ciało od wewnątrz.

a Wyciszenie

Po „załadowaniu” do głowy danych na temat dylematu, który mamy rozwiązać, pozwólmy nieświadomości, aby zabrała się do roboty. Nasza neuronalna intuicja działała bez zakłóceń, jeżeli umiemy uspokoić organizm i wyciszyć bieżące pobudzenie, wywołane nie tylko zdarzeniami negatywnymi, ale i pozytywnymi. Najlepiej medytując. Jeżeli tego nie umiemy, jest inny sposób. Wystarczy pójść do parku, wyłączyć telefon i pobyć przez pół godziny sam na

sam z przyrodą i ze sobą. Nic nie myśleć i patrzeć, jak szumią liście i śpiewają ptaki. Wówczas mózg na świeżo, bez obciążeń, będzie mógł wydobyć i przetworzyć wszystkie informacje, jakie mu wprowadziliśmy przed wejściem do parku (tzw. proces nieświadomego nabywania kowariancji), a w konsekwencji podjąć dobrą decyzję. Jeśli ktoś nie potrafi, nawet w parku, zatrzymać pędu myśli, proszę o kontakt. Są na to naturalne sposoby.

b Wyładowanie

Negatywne emocje przeszkadzają w podejmowaniu decyzji i łatwo się rozprzestrzeniają. Jak dowodzi neuronauka, najlepszy sposób, by pozbyć się adrenaliny (agresji), to ją fizycznie zużyć. Dlatego każdy narażony na stres powinien regularnie uprawiać sport. Niekoniecznie dla sylwetki czy dla dobrego samopoczucia, ale po to, by chemia, jaką wytwarza zagrożony organizm, nie wypalała nam – wewnątrzności (wrzody), nie powodowała chorób wieńcowych, nie prowokowała nowotworów. Dzięki regularnemu wysiłkowi fizycznemu, dzięki „przepompowaniu świeżej krwi” podczas ćwiczeń przepływ energii w organizmie będzie dobry, a reakcje mózgu pozostaną niezafałszowane i ostre jak brzytwa.

c Neurofitness

Aby przeciwdziałać wypaleniu i zmęczeniu stosuj neurofitness. Czy neurofitness jest ci potrzebny? Zadaj sobie pytanie... „Kiedy po raz ostatni robiłaś coś po raz pierwszy?”. Odpowiedź typowego dziesięciolatka: „Ale dzisiaj, czy w tym tygodniu?”. A twoja? Jeśli masz z nią kłopot, oto co robić: gimnastykować mózg różnorodnością i karmić go sztuką. Gimnastyka to tworzenie nowych schematów (zarówno motorycznych, jak i w rutynie pracy), wchodzenie w nie swoje role (np. jadąc taksówką), poznawanie nowych smaków

50%

Tyle decyzji o zakupie zapada w chwili, kiedy klient dostrzega produkt na półce, bez względu na przygotowaną wcześniej listę zakupową.

Źródło: Charles Duhigg, „Sila nawyku”, PWN, Warszawa, 2013

i zapachów, słuchanie dziwnej muzyki. Karmienie to kontemplowanie dzieł mistrzów, wszelakich sztuk, nauk, czy biznesów. Na przykład: poświęć całą sobotę na kontemplację jednego obrazu. Rano w Wikipedii wyszukaj smakowite kąski na temat okoliczności jego powstania i powodów wyjątkowości. W południe zobacz go naocznie (w kraju lub za granicą). Wieczorem zjedz podobne rzeczy, jeśli to martwa natura, lub ucharakteryzuj się stosownie, jeśli to portret. Aby spotęgować „karmienie”, podziel się całym procesem i zadaniami z kimś bliskim. Gimnastyka mózgu powoduje, że znowu potrafimy się bawić, a karmienie, że znowu umiemy się dziwić. Te dwie umiejętności spowodują, że połączymy przyjemność bycia dorosłym z entuzjazmem nastolatka.

Emocjonalność człowieka, deprecjonowana przez cały XX w. na rzecz wiedzy i informacji, doświadcza dziś renesansu. Wiek XXI to czas emocji i relacji (w obu przypadkach kobiety mają przewagę na mężczyznami, ale to materiał na inny artykuł). Nadchodzi epoka *soft power!* *Hard power* będziemy zostawiać na siłowni. Dzięki neuronauce wiemy, że neurony lustrzane stale nam podpowiadają, co robić. Nie dostrzegamy tego, bo jesteśmy zbyt pragmatyczni, zbyt zmęczeni lub zbyt zabiegani. Szczęśliwie we wsłuchiwanie się w „wewnętrzny głos” albo *gut feelings* będą nam pomagać nowe technologie. Zbyt duże budżety przeznaczają się w USA, a także w Polsce na badania, które mają pomóc zrozumieć emocje, by nie doprowadziło to do rewolucji w zarządzaniu sobą i innymi. ■

Prof. Rafał Ohme: wykładowca na SWPS we Wrocławiu oraz na Uniwersytecie Renmin w Pekinie. Założyciel firmy doradczo-badawczej NEUROHM. Jest jednym z pionierów *consumer neuroscience* na świecie.
e-mail: rafal@neurohm.com

» Artykuł nr R1524F01

REKOMENDACJE THINKTANK:

- LIDERZY POWINNI ŚLEDZIĆ ROZWÓJ NEURONAUKI:** jej odkrycia poszerzają wiedzę o tym, jak działa umysł, i tłumaczą, jakie mechanizmy odpowiadają za nawyki, zaangażowanie, współpracę i inne zachowania.
- WYCISZENIE, WYŁĄDOWANIE I NEUROFITNESS TO PRAKTYCZNE SPOSOBY, KTÓRE POZWALAJĄ WYOSTRZYĆ PRACĘ NEURONÓW LUSTRZANYCH,** które pozwalają odczytać emocje innych osób. Warto je rozwijać, by zwiększać swoją inteligencję emocjonalną.