

SCARF: model založený na znalostech o mozku sloužící ke spolupráci a ovlivňování ostatních

od Davida Rocka

Tento článek vyšel v prvním vydání časopisu NeuroLeadership JOURNAL.

Ve světě, kde se neustále rozšiřuje propojenost a rychlá změna také narůstá potřeba zlepšit způsob, jak spolu lidé spolupracují. V tomto prostředí se stává stále naléhavějším porozumění tomu, co skutečně řídí lidské sociální chování.

Studie mozku, zejména v oblasti sociální, kognitivní a emoční neurovědy začínají přinášet odpovědi (Lieberman, 2007). Sociální neurověda zkoumá biologické základy způsobu, jak spolu lidé navazují vztahy a zabývá se tématy jako je: teorie mysli, já, práce s pamětí, emoční řízení, přístupy, stereotypizování, empatie, sociální bolest, statut, férovost, spolupráce, propojenost, přesvědčování, morálka, porozumění, podvod, důvěra a vydání se za cílem.

Ze sociální neurovědy vychází dvě témata. Zaprvé, že většina našeho sociálního chování je řízena přesahujícím, organizačním principem minimálního ohrožení a maximální odměny (Gordon 2000). Zadruhé, že několik oblastí sociální zkušenosti používá stejné mozkové propojení, které vede k maximální odměně a snižuje ohrožení stejně jako mozkové propojení používaná pro primární potřeby přežití (Lieberman a Eisenberger, 2008). Jinými slovy, sociální potřeby jsou v mozku bráně stejným způsobem jako potřeba jídla a vody.

Model SCARF shrnuje pět oblastí lidské sociální zkušenosti: statut, jistota, autonomie, vztahy a férovost. Statut je o relativní důležitosti vzhledem k ostatním. Jistota je o schopnosti předvídat budoucnost. Autonomie je o pocitu kontroly nad událostmi. Vztahy se týkají pocitu bezpečí s ostatními, přáteli raději než s nepřáteli. Férovost je vnímání férové výměny mezi lidmi.

Těchto pět oblastí může aktivovat mozkové propojení buď „primární odměna“ nebo „primární ohrožení“. Například, vnímané ohrožení vůči statutu aktivuje podobné mozkové propojení jako je ohrožení života. Stejným způsobem vnímané zvýšení férovosti aktivuje stejné mozkové propojení jako je obdržení peněžní odměny.

Model SCARF lidem umožňuje lépe si věci pamatovat a tedy poznávat klíčové sociální oblasti, které řídí lidské chování. Pojmenovávání a porozumění těmto řídicím procesům vede vědomé vědomí k jinak nevědomým procesům, které může pomoci dvěma způsoby. Zaprvé, když víme, že toto řízení může způsobit reakci na ohrožení, pak to lidem umožní připravit interakce tak, aby se toto ohrožení minimalizovalo. Například, pokud víme, že nedostatek autonomie aktivuje skutečnou reakci na ohrožení, pak se leader nebo lektor může vědomě vyhnout mikromanagementu svých zaměstnanců nebo studentů. Zadruhé, pokud víme, že toto řízení může aktivovat reakci odměny, která lidem umožňuje motivovat ostatní efektivněji napojením na vnitřní reakci odměn, pak to snižuje závislost na externích odměnách jako jsou peníze. Například, přímý manažer může udělit větší autonomii jako odměnu za dobrý výkon.

Ještě než jednotlivě prozkoumáme oblasti SCARF, může nám pomoci podívat se na jeho vědecké základy. Jmenovitě na reakci vyhybavého přístupu a na dopad této reakce na mentální výkon.

Základy modelu SCARF

Reakce vyhýbavého přístupu: instinkt přežití

Podle neurovědce Eviana Gordona je princip „minimalizace nebezpečí a maximalizace odměny“ přesahující, záležitosti uspořádávající princip mozku (Gordon 2000). Tento centrální, uspořádávající princip mozku je analogický k myšlence, která se v literatuře objevuje po delší dobu: přístup vyhýbavé reakce. Tento termín představuje myšlenku, že když se člověk s něčím setká a tento podnět označí jako „dobrý“, pak se podnětu bude věnovat (přístup) nebo ten podnět mozek označí jako „špatný“ a pak se mu nebude chtít věnovat (vyhýbání). Pokud je podnět spojen s asociacemi pozitivních emocí nebo odměn, pak to pravděpodobně povede k reakci přístupu, pokud je spojen s negativními emocemi nebo potrestáním, pak to pravděpodobně povede k reakci vyhnout se tomu. Taková reakce je velmi silná pokud je spojena s asociací přežití. Další myšlenky, které jsou podobné představě přístupu a vyhýbání jsou uvedené v tabulce.

Reakce	Synonyma v literatuře	Které tradiční primární faktory aktivují tuto reakci	Které sociální faktory/situace aktivují tuto reakci
Přístup	Postup vpřed, útok, odměna, zdroj, rozšíření, řešení, síla, stavět, zabývat se.	Odměny ve formě peněz, jídla, vody, sexu, přístřeší, fyzických věcí pro přežití.	Šťastné, atraktivní tváře. Odměny ve formě rostoucího postavení, jistoty, autonomie, vztahů, férovosti.
Vyhýbání	Odtažení, ústup, nebezpečí, ohrožení, kontrakt, problém, slabost, bořit.	Potrestání ve formě odebrání peněz nebo jiných zdrojů nebo ohrožení jako velký hladový predátor nebo zbraň.	Ustrašené, nepřetazlivé, neznámé obličej. Ohrožení ve formě snížení postavení, jistoty, autonomie, vztahů a férovosti.

Reakce vyhýbání je mechanismus přežití, který existuje, aby lidem pomáhal zůstat naživu a rychle a snadno si zapamatovat, co je v daném prostředí dobré a co špatné. Mozek si kóduje jeden typ vzpomínky na jídlo, které v minulosti chutnalo odporně a jiný druh vzpomínky na jídlo, které chutnalo dobře. Amygdala, malá část limbického systému mandlového tvaru hraje hlavní roli při zapamatování si, zda bychom se něčemu měli vyhnout nebo k tomu být přístupní. Amygdala se považuje za část mozku, která proporcionálně aktivuje sílu emoční reakce.

Limbický systém dokáže zpracovat silný podnět, ještě než se dostane do vědomí. Jedna studie ukázala, že malý výskyt nesmyslných slov, která se podobala výhrušným slovům byly amygdalou označeny jako možné ohrožení (Naccache a kol. 2005). To ukazuje, že reakce přístup nebo vyhýbání řídí na základní úrovni naši pozornost – podvědomě, automaticky a rychle. Je to aktivita reflexů.

Je snadné povšimnout si, že schopnost rozeznávat primární odměny a ohrožení, jako je dobré nebo jedovaté jídlo by byla velice důležitá pro přežití a je tedy součástí mozku. Sociální neurověda ukazuje, že mozek používá podobné propojení pro společenskou interakci se světem. Lieberman a Eisenberger zkoumali tyto nálezy podrobně ve svém pojednání nazvaném „Bolesti a radosti sociálního života“ (Lieberman & Eisenberger, 2008).

Účinky přístupu versus vyhýbání se

Význam reakce přístupu-vyhýbání se stává jasnější, když objevíme dramatické účinky, které tyto stavy mohou mít na vnímání a řešení problémů a další věci, které z toho vychází a ovlivňují rozhodování, zvládání stresu, spolupráci a motivaci.

V jedné studii, kde dvě skupiny lidí procházeli papírovým bludištěm, které představovalo myš, která se nachází uprostřed a pokouší se dostat se k obrázku venku. Jedna skupina měla jako obrázek venku sýr a druhá predátora – sovu. Po dokončení bludiště dělaly obě skupiny test tvořivosti. Skupina, která šla za sýrem vyřešila významně více tvůrčích úkolů, nežli ti, kteří šli za sovou (Friedman a Foster, 2001). Tato studie, kterou podporuje řada dalších podobných studií, ukazuje jemné účinky reakce přístupu-vyhýbání, které mohou mít velký vliv na poznávací výkon.

Pokud tyto účinky přeložíme to sociálního světa, pak člověk, který se cítí ohrožen svým šéfem, který podkopává jeho důvěryhodnost, bude mít daleko menší schopnosti řešit složité problémy a bude mít daleko větší tendenci dělat chyby. Tato snížená kognitivní výkonnost je řízena několika faktory. Zaprvé, když člověk vycítí hrozbu, zdroje, které jsou k dispozici pro celkové výkonné fungování ve frontálním kortexu se sníží (Arnsten, 1998). Výsledkem je, že je k dispozici doslova méně kyslíku a glukózy pro fungování mozku, který zahrnuje pracovní paměť, která ovlivňuje lineární, vědomé zpracovávání. Když se člověk cítí ohrožený svým šéfem, pak je daleko těžší najít chytré odpovědi, protože poznávací zdroje jsou zmenšené. Zadruhé, když jsme v ohrožení, pak zvýšení celkové aktivity v mozku brzdí lidi od vnímání jemnějších signálů, které jsou potřeba k řešení nelineárních problémů a které jsou součástí objevu nebo „aha!“ momentů (Subramaniam a kol. 2007). Zatřetí, s aktivovanou amygdalou je tendence více zobecňovat, což zvyšuje pravděpodobnost náhodných spojení. To je tendence raději chybovat tam, kde je to bezpečné, odtahovat se od příležitostí, protože jsou vnímány jako nebezpečnější. Lidé na podnět pravděpodobně zareagují obranným způsobem. Malé stresory budou pravděpodobně vnímány jako velké stresory (Phelps, 2006). Když se šéf zdá být ohrožujícím, možná protože se ten den neusmál, pak se najednou celé jednání může jevit jako ohrožující a nastanou tendence vyhýbání se tomu, jít do rizika.

Reakce ohrožení nebo vyhýbání jasně nejsou ideálním stavem na spolupráci a ovlivňování ostatních. Tato reakce je nicméně běžná situace, která se v týmech často děje. Díky příliš agilní amygdale jsme více naladěni na hrozby než na odměny a reakce na hrozbu je často těsně pod povrchem a snadno se nastartuje. Jenom tím, že mluvíme se svým supervizorem nebo s někým s vyšším postavením, pak tato situace přináší pravděpodobnost, že aktivujeme tuto reakci. Je tedy daleko snazší způsobit zhoršení (aktivovat reakci vyhýbání), než pomoci ostatním uvažovat racionálně a tvořivě (reakce přístupu). Mnoho současných psychologických studií a studií mozku tuto myšlenku podporuje a ukazuje, že reakce vyhýbání vytváří daleko větší vzruch v limbickém systému a to i rychleji a dlouhodobějším účinkem, nežli je reakce přístupu (Beaumeister, 2001). Tento objev, který ukazuje, že náš mozek je neodmyslitelně naladěný na podněty hrozby pomáhá vysvětlit mnoho neklidných částí života, od toho, proč se média zaměřují na špatné zprávy až k tomu, proč jsou lidé sebekritičtí. Také to ukazuje na potřebu porozumět sociální povaze mozku a proaktivně minimalizovat běžné společenské hrozby.

Na druhou stranu, reakce přístupu je synonymem s myšlenkou do něčeho se naplno pustit. Což je stav, ve kterém jsme ochotni dělat obtížné věci, jít do rizika, přemýšlet o tématech do hloubky a vyvinout nová řešení. Stav přístupu je také těsně propojen s pozitivními emocemi, zájmem, štěstím, radostí a touhou, což jsou emoce přístupu. Tento stav je jeden z těch zvýšených hladin dopaminu, který je důležitý pro zájem a učení. Stále narůstající objem studií ukazuje, že lidé, kteří zažívají pozitivní emoce vnímají více možností, když se snaží vyřešit problémy (Frederickson, 2001), vyřeší více nelineárních problémů, které vyžadují objevy (Jung-Beeman, 2007), lépe spolupracují a obecně podávají celkově lepší výkon.

Když to shrneme, SCARF model je snadný způsob, jak si zapamatovat sociální rozbušky, které

mohou vytvořit obojí, jak reakci přístupu, tak ohrožení. Cílem tohoto modelu je pomoci minimalizovat snadno aktivovatelné reakce ohrožení a maximalizovat pozitivní stavy mysli, během snahy o spolupráci a ovlivňování ostatních.

Model SCARF

Pět oblastí modelu SCARF se zdá propojených mnoha způsoby a je také hodnotné podívat se na ně odděleně a porozumět každé oblasti jednotlivě. Pojďme se nyní podívat na některé studie, které podporují zkoumání každé z těchto oblastí a potom prozkoumáme, jak mohou být hrozby a odměny zvládnuté v každé z nich.

Postavení

V knize výzkumníka Michaela Marnota *The Status Syndrome: How Social Standing Affects Our Health and Longevity* (Syndrom postavení: Jak sociální postavení ovlivňuje naše zdraví a dlouhověkost), Marmot mluví o tom, že postavení je nejvýznamnější určující složkou lidské dlouhověkosti a zdraví, dokonce i v porovnání se vzděláním a příjmem. Tento objev je podpořen Sapolského prací s primáty (Sapolski, 2002). Sapolski objevil, že ve společenství primátů se postavení se rovná přežití: čím vyšší postavení opice mají, tím nižší jsou hladiny kortizolu a žijí tím déle a zdravěji.

Postavení souvisí s relativní důležitostí, „stádní hierarchie“ a vyšším postavením. Lidé si udržují prezentaci svého postavení vůči ostatním, když spolu mluví a tohle ovlivňuje jejich mentální procesy mnoha způsoby (Zink, 2008). Když mozek přemýšlí o postavení používá k tomu obdobná spojení jako pro zpracování čísel (Chao, 2003). Pocit člověka, že jeho postavení vzrůstá nastává tehdy, když se cítí „lepší než“ jiný člověk. V tomto případě se aktivuje primární propojení odměny, v konkrétní části striatum, což zvyšuje hladiny dopaminu. V jedné studii se ukázalo, že posílení postavení se svým významem podobalo finanční výhře (Izuma a kol, 2008). Vítězství v závodě, karetní hře nebo v hádce přináší dobrý pocit, protože je přitom vnímáno posílení postavení a výsledkem je aktivování mozkového propojení souvisejícího s odměnou.

Vnímání potenciálního nebo skutečného snížení postavení může vytvořit silnou reakci hrozby. Eisenberger a kolegové ukázali, že snížení postavení, které je výsledkem toho, že je člověk z nějaké aktivity vynechán, spouští stejné oblasti v mozku jako fyzická bolest (Eisenberger a kol., 2003). Zatímco tato studie zkoumá sociální odmítnutí, je přitom těsně spojená se zkušeností propadu postavení.

Snížování ohrožení postavení

Je překvapivě velmi snadné omylem ohrozit to, jak někdo vnímá své postavení. Ohrožení postavení se může stát, když dáváme rady nebo instrukce nebo když jenom někomu naznačujeme, že je ve svém úkolu lehce neefektivní. Mnoho každodenních rozhovorů se dostane do hádky řízené ohrožením postavení, touhou nebýt vnímán jako něco méně, než ten druhý. Když se lidé cítí ohrožení, mohou hájit svou pozici, která nedává smysl, snaží se vyhnout vnímané bolesti z toho, že ztrácí postavení.

Ve většině lidí otázka „mohu vám nabídnout zpětnou vazbu“ vytváří podobné pocity, jako když za sebou v noci slyší rychlé kroky. Performance review často vytváří ohrožení postavení, což vysvětluje, proč jsou tak často neefektivní v podpoře změny chování. Pokud chce leader změnit

chování ostatních, musí věnovat více pozornosti tomu, jak snížit pocit ohrožení postavení, když dává zpětnou vazbu. Jeden ze způsobů je ten, že si lidé dávají zpětnou vazbu na svůj výkon sami.

Odměna zvýšením postavení

Firmy dobře ví o použití postavení jako odměny a mnoho manažerů má pocit, že své zaměstnance může odměnit hlavně povýšením. To může mít nešťastné vedlejší účinky, kdy povyšujeme lidi až na místo na které nejsou kompetentní. Výzkum přichází s návrhem, že postavení se dá zvyšovat udržitelnějšími způsoby. Například, lidé pocítují zvýšení postavení, když cítí, že se učí a zlepšují se a když je věnována pozornost jejich zlepšování. To se pravděpodobně děje proto, že když o sobě jednotlivci přemýšlí, používají stejná mozková spojení, které používají, když přemýšlí o ostatních (Mitchell, 2006). Například, když se snažíme překonat svůj vlastní rekord při úkolu nebo v nějakém sportu, tak se aktivuje spojení odměny z pocitu jsem „lepší než“, ale v tomto případě, člověk nad kterým jsme „lepší než“ jsme mi sami v minulosti.

Postavení se může zvyšovat, když lidé dostávají pozitivní zpětnou vazbu, zejména veřejné ocenění. Jedna studie ukázala, že aktivací spojení odměny v dětech je stejně silná motivace jako peníze, když se jim řekne že „tohle je správné“ opakujícím se počítačovým hlasem (Scott, Dapretto a kol, 2008 ve zkoumání). Lídři se mohou obávat chválit své lidi, protože se bojí, že budou požadovat povýšení. Nicméně, tím, že povaha postavení je hluboce spojená s odměnou, dávání pozitivní zpětné vazby může snížit potřebu neustálého povyšování a nikoli ji zvýšit.

Nakonec, postavení je jenom relativní pozice člověka v důležitém společenství jako je profesionální skupina nebo společenský klub založený na tom, co je ceněné. Zatímco společnost, zejména reklama a média chce, aby lidé utráceli, aby byli „lepší než ostatní“, ta hra nemusí skončit na nule. Postavení se může zvýšit nikoli na úkor ostatních nebo ovlivněním vztahů. Hraním sám se sebou může člověk změnit společenství a také to, na co se zaměřuje, stejně jako když se úředník na třídění pošty stane trenérem juniorského basebalového týmu. Nebo, člověk může změnit to, co je důležité, například rozhodnout se, že kvalita jeho práce je důležitější, než kvantita.

Jistota

Stroj mozku na rozpoznávání vzorců se neustále snaží předvídat blízkou budoucnost. Například, hybná síla je zbytečná bez smyslového systému. Abychom si vzali šálek kávy, smyslový systém, cítí místo každého prstu v každou chvíli, dynamicky komunikuje s pohybovým kortexem, aby podle toho určil, kam je třeba posunout prsty. Vaše prsty nedostávají pokaždé čerstvá data, mozek pracuje se vzpomínkou, jaký má mít ze šálku pocit v ruce, což je založené na předchozích zkušenostech. Pokud z toho má jiný pocit, možná je kluzký, pak tomu okamžitě začnete věnovat pozornost (Hawkins, 2004). Mozek rád ví, který vzorec se odehrává od jedné chvíle k další, touží po jistotě, aby mohl předvídat. Bez předvídaní musí mozek použít o mnoho víc zdrojů, využít více frontální kortex, který potřebuje intenzivněji energii, aby zpracoval zkušenosti odehrávající se z jedné chvíle do další.

Dokonce i malé množství nejistoty vytváří „chybnou“ reakci v orbitálním frontálním kortexu (OFC). To odvádí pozornost od cílů a nutí věnovat pozornost chybě (Hedden, Gabrielli, 2006). Pokud vám někdo neříká celou pravdu nebo se chová nekongruentně, pak výsledná nejistota může spustit chyby v OFC. Je to jako mít blikající ikonu tiskárny na desktopu ve chvíli, kdy se zasekne papír – blikání se nedá ignorovat a dokud není vvyřešené je obtížné soustředit se na něco jiného.

Větší nejistoty, jako třeba to, že nevím jaké má šéf očekávání nebo pokud jsem v nejistém zaměstnání mohou být vysoce vysilující.

Samotný čin vytvoření většího pocitu jistoty je odměňující. Příklady se dají najít kdekoli v každodenním životě: hudba, která má jednoduché opakující se rytmy je odměňující díky schopnosti předvídat tok informací. Naplnění očekávání vytváří zvýšenou hladinu dopaminu v mozku, reakci odměny (Schulz, 1999). Když se vracíme na dobře známá místa, máme z toho dobrý pocit, protože si snadno vybavujeme mentální mapy tohoto prostředí.

Snižování ohrožení z nejistoty

Jakákoli významná změna vytváří nejistotu. Přesto se nejistota dá snížit mnoha jednoduchými způsoby. Tohle je velká část práce manažerů, konzultantů a lídrů. Jako lidé, kteří budují byznys plán, strategie nebo mapují organizační strukturu, zažívají vzrůstající pocit, kdy je jim jasné jak by organizace mohla v budoucnosti lépe fungovat. Dokonce i když je nepravděpodobné, že věci budou probíhat tak, jak je naplánováno, lidé se cítí lépe, protože vzrostla jistota. Rozdělení složitého projektu do malých kroků udělá to samé. Další klíčový nástroj zahrnuje stanovení jasných očekávání toho, co se může stát v jakékoli situaci, stejně tak jako očekávání požadovaných výsledků.

Zvyšování odměny z jistoty

Příklady, jak zvýšit jistotu zahrnují to, že vyjasníte nejasné koncepty, což je například verbální odsouhlasení, jak dlouho bude schůze trvat nebo stanovení jasných cílů na začátku jakékoli diskuze. V situacích, kde se učíme platí staré pořekadlo „řekněte lidem, co jim chcete říci, řekněte jim to a potom jim řekněte, co jste jim řekli,“ tohle všechno zvyšuje jistotu.

Vnímání jistoty může být zvýšeno dokonce i během hluboce nejistých časů. Například, když procházíte restrukturalizací firmy, dát lidem konkrétní datum, kdy se dozví více informací o změně může být dostatečné pro zvýšení pocitu jistoty. Mnohé z oblasti řízení změny se věnuje zvýšení pocitu jistoty tam, kde nějaká malá jistota existuje.

Autonomie

Autonomie je vnímání používané kontroly nad vlastním prostředím, pocit toho, že existuje volba. Míeka (1985) ukázal, že úroveň kontroly, kterou může organismus použít nad faktorem stresu určuje zda stresor změni fungování organismu. Stres, před kterým se nedá uniknout nebo je nekontrolovatelný může být vysoce destruktivní, zatímco stres, který se dá vzít jako ten, před kterým se dá uniknout je významně méně destruktivní (Donny a kol., 2006). Rozdílem v některých studiích hlodavců byl život nebo smrt (Dworkin a kol., 1995).

Nárůst ve vnímání autonomie dává odměňující pocit. Několik studií kolem odchodů nachází silné korelace mezi pocitem kontroly a zdravotními výsledky (Rodin, 1996). Lidé opouštějící firemní prostředí, pro často daleko nižší příjem, protože touží po větší autonomii.

Snížení autonomie, například pokud je někdo řízen i v těch nejmenších věcech může vytvořit silnou reakci ohrožení. Když má někdo pocit nedostatku kontroly, zažívá nedostatek působnosti nebo neschopnost ovlivňovat výsledky.

Snížení ohrožení autonomie

Práce v týmu vyžaduje snížení autonomie. Ve zdravých kulturách toto potenciální ohrožení bývá vyváženo zvýšením postavení, jistoty a vztahů. Když je ohrožení autonomie hned pod povrchem, může být užitečné věnovat pozornost tomu, co ho řídí. Prohlášení „Tady jsou dvě možnosti, které by mohly fungovat, kterou preferujete?“ bude mít pravděpodobně lepší odezvu než „Tady je to, co musíte teď udělat.“

Zvyšování odměn z autonomie

Dávat významnou autonomii ve firmě může být obtížné. Přesto i jemné vnímání autonomie může pomoci, například tím, že máme sebeřídící vzdělávací portály, kde si zaměstnanci mohou navrhnout své vzdělávací kurikulum a sebeřídící systém lidských zdrojů.

Umožníme-li lidem uspořádat si své pracovní stoly, organizovat si postup práce nebo si dokonce řídit svůj pracovní čas, může to být přínosné, pokud je to provedeno podle odsouhlasených kritérií. Zdravá pravidla stanovují hranice ve kterých může každý jednat svobodně svou tvořivost a autonomii. Zdravá pravidla by měla umožnit jednotlivé potřeby rozhodování bez konzultace nebo zasahování lídry. Tímto způsobem se zdravá pravidla pevně zapisují do firemních procesů.

Vztahy

Vztahy zahrnují rozhodování zda jsou ostatní „uvnitř“ nebo „vně“ sociální skupiny. Zda je někdo přítel nebo nepřítel. Vztahy jsou to, co řídí naše chování v mnoha různých týmech, od sportovních po ty firemní: lidé přirozeně rádi vytváří „klany“, kde mohou zažívat pocit, že tam patří. Myšlenka toho být uvnitř nebo vně skupiny je pravděpodobně vedlejším produktem života v malých společenstvích po miliony let, kde cizinci s největší pravděpodobností znamenali problémy a bylo lépe se jim vyhnout.

Rozhodnutí, zda je někdo přítel nebo nepřítel se odehraje rychle a má vliv na fungování mozku (Carter & Peltz, 2008). Například, informace od lidí, které vnímáme „jako my“ se zpracovává podobnými okruhy při promýšlení vlastních myšlenek. Když je někdo vnímán jako nepřítel jsou použité jiné okruhy (Mitchell, 2006). Také, pokud někoho bereme jako konkurenta, pak naše kapacita empatie významně klesá (Singer a kol., 2006).

Neurovědec John Cacioppo mluví o potřebě bezpečného lidského kontaktu, která primárně řídí, stejně jako potřeba jídla (Cacioppo, 2008). Když chybí bezpečná sociální interakce, tělo vytváří reakci ohrožení, která je známá jako pocit osamění. Nicméně, setkání někoho neznámého většinou vytváří reakci ohrožení. To vysvětluje, proč se člověk cítí na večírku lépe, když tam zná tři lidi namísto pouze jednoho. Alkohol napomáhá snížit tuto automatickou sociální reakci ohrožení, umožňuje neznámým lidem snadněji komunikovat, takže se používá k podpoření společenských vztahů po celém světě. Když není alkohol, tak k tomu, aby se člověk posunul od vnímání nepřítele k vnímání přítele napomáhá oxytocinová reakce, zážitek spojení s dalším člověkem. Oxytocin je hormon, který se přirozeně vytváří v mozku a jeho vyšší hladiny jsou spojené s více přátelským chováním (Domes a kol., 2007). Studie ukázaly, že lidé spolu daleko více spolupracovali, když dostali dávku oxytocinu nasálním sprejem (Kosfeld, 2005). Podání ruky, představení a popovídání si o něčem společném, ať je to třeba jenom počasí může zvýšit pocit blízkosti způsobené uvolněním oxytocinu (Zak a kol., 2005). Myšlenka vztahů je těsně propojena s důvěrou. Člověk důvěřuje těm, kteří se zdají být v jeho skupině, se kterými se spojil a vytváří emoce přístupu. A když někdo udělá něco nedůvěryhodného, obvyklá reakce je stáhnout se zpátky. Čím více si lidé navzájem důvěřují, tím silnější je spolupráce a tím více informací spolu sdílí.

Snížení ohrožení z nedostatku vztahů

Vzrůstající globalizace podtrhuje, jak je důležité zvládat ohrožení, která se týkají vztahů. Spolupráce mezi lidmi z různých kultur, kteří se velmi nepravděpodobně osobně potkají může být velmi náročná práce. Automatická reakce na nepřítele se nezmenšuje trávením společenského času dohromady. Tato reakce může být zmírněna tím, že společenské chvíle probíhají jinak. Například, při používání videa k neformálním jednáním nebo zajištěním, že lidé spolu vytvoří týmy a sdílejí o sobě něco osobního přes příběhy, fotky nebo dokonce sociální networkinkové webové stránky. Na každém pracovním místě se jak se zdá velmi vyplatí povzbuzovat sociální spojení. Gallupova zpráva ukázala, že firmy které povzbuzují rozhovory kolem „kávovaru“ mají zvýšenou produktivitu (Gallup, listopad 2008).

Zvyšování odměn ze vztahů

Pozitivní sociální spojení jsou primární potřebou, nicméně, automatická reakce na nové sociální spojení zahrnuje ohrožení. Abychom zvýšili reakci odměny vycházející ze vztahů je klíčové najít cesty ke zvýšení bezpečných spojení mezi lidmi. Některé příklady zahrnují jasně definované systémy spolupráce ve dvojicích, mentorovací nebo koučovací programy nebo malé akční vzdělávací skupiny. Malé skupiny se zdají bezpečnější, nežli velké. Gallupův výzkum ve velkých firmách, který se zabýval zapojením na pracovním místě ukázal, že prohlášení „svého nejlepšího přítele mám v práci“ bylo ústředním bodem pro zapojení v jejich „Q12“ asesmentu (firma Gallup). Možná že dokonce i jeden důvěryhodný vztah může mít důležitý dopad na oblast vztahů.

Férovost

Studie provedené Golnaz Tabibniovou a Matthew Liebermanem ve společnosti UCLA ukázala, že 50 centů vytvořilo více odměny v mozku, než 10 dolarů, když to bylo 50 centů z dolaru a když těch 10 dolarů bylo z 50 dolarů (Tabibnia & Lieberman, 2007). Tato a mnoho dalších studií ukazuje, že férové výměny jsou vnitřně odměňující, závislé na dalších faktorech. Potřeba férovosti může být součástí vysvětlení, proč lidé zažívají vnitřní odměnu za dobrovolnou práci, kterou dělají pro zlepšení své společnosti, je to pocit snížení toho, co je ve světě nefér.

Neférové výměny vytváří silnou reakci ohrožení (Tabibnia & Lieberman, 2007). To někdy zahrnuje aktivaci nesnášenlivosti, části mozku, který se zabývá intenzivními emocemi jako je znechucení. Neférové situace mohou vést lidi k tomu, aby zemřeli pro napravení vnímaných nespravedlností, jako jsou politické boje. Lidé, kteří vnímají ostatní jako nefér necítí empatii k jejich bolesti a v některých případech se cítí odměněni, když jsou neféroví lidé potrestáni (Singer a kol., 2006).

Snížení ohrožení z neférovosti a zvyšování odměny z férovosti

Reakce ohrožení z pocitu neférovosti se spustí snadno. Následující prohlášení jsou příkladem, co mohou zaměstnanci říci jako reakci na ohrožení férovosti:

- „Pro nás ostatní má jiná pravidla než pro Mikea a Sally.“
- „Vedení nám sdělilo, že přijdeme o lidi, ale naše prodeje drží další divizi a tam o nikoho neprijdou.“
- „Dost toho namluví o „hodnotách“, ale nakonec to dopadne jako vždycky.“

Ohrožení z vnímané neférovosti může být sníženo zvýšenou průhledností a zvýšenou úrovní komunikace a zapojení do pracovních témat. Například to, že firmy umožní zaměstnancům dozvědět se podrobnosti o finančních postupech zde může být výhodou.

Mít jasná očekávání ve všech situacích – od hodinového jednání pro pětiletý kontrakt – to může také napomoci férovému průběhu. Pocit neférovosti může být výsledkem nedostatku základních pravidel, očekávání nebo cílů. Také pomáhá, když si tým může pojmenovat svoje vlastní pravidla. Ve vzdělávání, třída, která si vytvoří pravidla toho, co je přijatelné chování bude mít pravděpodobně méně konfliktů. Existuje hojnost příkladů, kdy sebeřízené týmy ve výrobě měly úspěch (Semler, 1993). Mnohé z toho, co dělají tyto sebeřízené týmy je zajištění férovosti při zásadních rozhodnutích, jako je objem sdílené práce a kdo může udělat který úkol.

Téma rozdílnosti v platech ve velkých organizacích je velkou výzvou a mnoho zaměstnanců je hluboce nešťastných když vidí člověka, který pracuje podobné hodiny, ale má stonásobek jejich platu. Je na tom zajímavé, že klíčem je vnímání férovosti, takže i malé snížení v platech senior manažerů během obtížného období může přinést velký přínos pro snížení pocitu neférovosti.

Širší důsledky SCARF modelu

Řízení sám sebe

Scarf model pomáhá jednotlivcům jak minimalizovat ohrožení, tak i maximalizovat odměny v jejich každodenní zkušenosti. Pro minimalizování ohrožení jsou znalosti oblastí SCARF nápomocné při pojmenování a znovuoceňování zkušeností, které by jinak mohli snížit výkon. Pojmenování (Lieberman a kol., 2007) a znovuoceňování (Ochsner & Gross, 2005) jsou poznávací nástroje, které byly ověřené ve studiích mozku jako efektivní techniky pro snižování reakce ohrožení. Tyto techniky se ukázaly jako efektivnější pro snižování reakce ohrožení více než pokusy potlačit emoci (Goldin a kol., 2007). Znalost částí SCARF napomáhá porozumět tématům jako proč nemůžete jasně myslet, když někdo útočí na vaše postavení, namísto toho, abyste se pouze snažili vytlačit tyto pocity stranou.

Znalost oblastí SCARF také jednotlivci napomáhá navrhnout způsoby, jak se efektivněji motivovat. Příkladem může být zaměření pozornosti na zvyšování pocitu autonomie během nejisté doby, jako je zaměření na vzrušení z toho, že děláte něco, co máte rádi, když najednou vypadnete z práce.

Vzdělání a školení

Úspěšní učitelé, trenéři a facilitátoři intuitivně používají model SCARF. Vědí, že se lidé nejlépe učí když se o něco zajímají. Zájem je stav přístupu. Vyučovat děti, které se cítí ohrožené, nespojené, sociálně odmítnuté nebo se s nimi zachází nefér je házení hrachu na zed'. Například, učitelé mohou vytvořit podpůrné prostředí pro učení tím, že lidem konkrétně zdůrazňují, jak se zlepšují, což zvyšuje pocit postavení. Tohle je důležité zejména, když se učíme něco nového, což může vytvořit reakci ohrožení. Učitelé mohou také vytvořit jistotu tím, že představí jasný přehled toho, co se bude učit a umožnit vnímání autonomie tím, že třídě dají možnosti. Klíčem pro učitele, školitele a kouče je cenit si stavu přístupu jako nutného stavu pro učení a věnování úsilí a pozornost pro udržení tohoto stavu.

Koučování

Osobní a byznys koučování může zvýšit všech pět oblastí SCARF. Postavení se může zvýšit díky

pravidelné pozitivní zpětné vazbě, pozornosti k rostoucím zlepšením a dosahováním velkých cílů. Jistota se může zvýšit pojmenováním hlavních cílů a následné snížení nejistoty spojené s udržováním soustředění na několik věcí najednou. Rozložením velkých cílů na menší kroky se zvyšuje jistota toho, jak tyto cíle dosáhnout. Nalézání způsobů, jak se pustit do akce, když se výzvy zdají nepřekonatelné může zvýšit autonomii. Vztahy mohou narůst díky vztahu s koučem. Férovost se může snížit, když se díváme na situace z jiné perspektivy. SCARF model pomáhá vysvětlit, proč může být koučování tak užitečné při facilitování změny a ukazuje způsoby jak se dá zlepšit její představení.

Rozvoj leadershipu

Scarf model dává pevný vědecký rámec pro budování sebeuvědomění a uvědomění ostatních mezi lídry. Mnoho nových lídrů může přinést svým přístupem negativní dopady na oblasti SCARF prostě náhodou. Možná vědí, jak by se věci měli udělat a následně dávají příliš mnoho řízení a nedostatek pozitivní zpětné vazby, čímž ovlivňují postavení lidí. Často neposkytují jasné očekávání a mají tak vliv na jistotu. Provádí mikromanagement a tím ovlivňují autonomii. Chtějí si udržet profesionální odstup a tím ovlivňují vztahy. A také mohou ovlivňovat férovost tím, že mlží. Když se stává opačné a potkáte s někým kdo vám umožní, že ze sebe máte lepší pocit, dává vám jasná očekávání, nechá vás dělat rozhodnutí, důvěřuje vám a zůstává fér, pak pro něj pravděpodobně budete intenzivněji pracovat, protože se budete cítit vnitřně odměněni tímto samotným vztahem. Trávit čas kolem lídra, který se takto chová aktivuje reakci přístupu a otevírá lidské přemýšlení, které ostatním umožňuje vidět informace, které by neviděli ve stavu vyhýbání se.

Firemní systémy

SCARF má mnoho dopadů na to, jak jsou firmy strukturované, včetně systému odměn, komunikačních systémů, rozhodovacích procesů, toku informací a systémů odměňování. V prostoru, který nám dává tento článek se budeme věnovat jenom jednomu z nich – systému odměňování. Techniky na motivování a odměňování zaměstnanců jsou povětšinou založeny na metodě cukru a biče, kde cukr většinou znamená peníze nebo povýšení. SCARF model ukazuje tvořivější způsoby motivace, které nejenže jsou levnější, ale jsou také silnější a trvale udržitelnější. Například úspěch může být odměněn zvýšením autonomie u lidí tím, že jim umožníte větší pružnost v jejich pracovní době. Nebo, odměny mohou být dány tím, že posílíme příležitosti pro učení nových dovedností, což může přinést nárůst v pocitu postavení. Nebo mohou být lidé odměněni nárůstem vztahů tím, že jim umožníme více času na networking s kolegy během pracovní doby.

Shrnutí

Zatímco pět oblastí SCARF nejsou pouze důležité pro mozek, zdají se také být nejvýznamnějšími tématy, která se týkají spolupráce a ovlivňování ostatních. Porozumění tomu, co nás řídí může pomoci jednotlivcům i firmám fungovat efektivněji, snížit konflikty, které se snadno objeví mezi lidmi a zvýšit množství času, které lidé tráví ve stavu přístupu, myšlenky, která je synonymem s dobrým výkonem. Porozumění oblastem SCARF modelu může lidem pomoci stát se lepšími lídry, manažery, facilitátory, kouči, učiteli a dokonce rodiči.

Za začátku třetího tisíciletí řekl filosof Theodore Zeldin, „Kdy uděláme stejné průlomové ve způsobu, jak se k sobě navzájem chováme, tak jako jsme je udělali v technologii?“ Tyto nálezy, které se týkají hluboce sociální povahy mozku a významně souvisí s oblastmi SCARF v každodenním

životě mohou přinést krůčky správným směrem.

Návrhy na budoucí výzkum

Zkrácený seznam potenciálních výzkumných témat, který zahrnuje následující otázky:

- Které z oblastí SCARF vytváří nejsilnější ohrožení nebo odměny?
- Které domény mají nejdélhodobější vliv?
- Jaké jsou spojení mezi oblastmi?
- Jak mohou být studie navrženy k pojmenování jednotlivých oblastí?
- Jaké jsou nejlepší techniky pro minimalizování ohrožení a maximalizování odměny v každé z oblastí?
- Liší se lidé v tom, jakou důležitost má 5 oblastí a pokud ano, existují vzorce u mužů, žen, věkových skupin nebo kultur?
- Existuje hodnota v posuzování těchto oblastí u jednotlivců nebo kulturně ve firmách?
- Jaké jsou důsledky tohoto modelu pro firemní fungování a jak se dají tyto systémy nastavit?

Poděkování

Při napsání tohoto článku pomáhalo několik lidí, včetně Rachel Sheppardové, Joanne Capritiové a Karen Jayne Eyreové. Jsem také vděčný za spoustu rozhovorů s mnoha vědci, za jejich vstupy a také chci zvlášť poděkovat Dr. Jeffrey M Schwartzovi, Dr. Matthew Liebermanovi, Dr. Mark Jung-Beemanovi a Dr. Yiyuan Tangové za jejich neformální mentorování kolem těchto témat v nedávných letech.