

Neurověda leadershipu

Průlomové objevy ve výzkumu mozku usnadňují úspěšnou transformaci

Kolik společností potřebuje být v dnešní složité hospodářské situaci podnikavější, zejména zvýšit schopnost vytvářet efektivní vnitřní a vnější partnerství, urychlit vývoj nových produktů a jejich uvedení na trh, otevřít nové trhy apod.? Jak toho dosáhnout, když mnohdy ve společnostech fungují soutěživé týmy, které pracující proti sobě?

Jediná cesta k úspěchu vede přes změny každodenního chování všech uvnitř společnosti. Změnit chování je však obtížné. A to i ve chvíli, kdy nové návyky rozhodují o životě nebo smrti. Podle řady studií o pacientech, kteří podstoupili operaci srdce, si pouze jeden z devíti osvojil zdravější životosprávu. Ostatní nadále riskují, byť vědí, že v sázce je jejich život. Jak potom změnit chování celé organizace?

Za posledních 20 let, zejména díky integraci psychologie (studia lidské mysli a lidského chování) a neurovědy (studia anatomie a fyziologie mozku), vědci prohloubili své znalost o lidské povaze a změnách v chování. Technologie jako funkční magnetická rezonance (fMRI) a pozitronová emisní tomografie (PET) spolu s technologiemi výzkumu mozkových vln, jíž je např. kvantitativní elektrocefalografie (QEEG), odhalily v lidském mozku dosud neviditelná nervová spojení. Vědci mohou provádět výzkumy propojující mozek (fyzický orgán) s myslí (tedy lidským vědomím, které přemýšlí, cítí, jedná a vnímá). Závěry těchto výzkumů jsou zvláště významné pro lídry organizací: jasně totiž ukazují, že se lidé nechovají tak, jak se manažeři často domnívají. Zároveň nám pomáhají pochopit, proč mnohé pokusy o organizační změny vycházejí naprázdno. A také nám umožňují nahlédnout, co stojí za úspěchem společností jako Toyota.

Manažeři, kteří porozuměli nejnovějším odhalením v kognitivních vědách, mohou řídit transformaci, která vychází z fyziologické povahy mozku a z toho, jak tato předurčuje, že lidé mají vůči některým formám leadershipu odpor a a jiné přijímají. To však neznamená, že management – ať už změn či čehokoliv jiného – je věda. Je v tom velký díl umění a řemesla. Načrtněme si tedy několik závěrů, které činí ono umění i řemeslo efektivnějšími, a uvědomme si, že ještě před pár lety by tyto závěry byly považovány za zcela kontra-intuitivní...

Změna je bolestivá

Proč se lidé brání změně i tehdy, je-li v jejich zájmu? Objasnění, proč může být změna náročná, nám dávají nedávné objevy neurověd. První se týká povahy lidské paměti a jejího vztahu k vědomé pozornosti. Pracovní paměť (oblast mozku, kde vnímání nebo myšlenky mohou být porovnávány s ostatními informacemi) je zapojována, když se lidé setkají s něčím novým. Uvidíte-li v obchodě nový produkt a racionálně srovnáte jeho přednosti s produktem, který používáte, pracovní paměť přebírá novou informaci a srovnává ji s tou starou. Tento druh paměti aktivuje prefrontální mozkovou kůru, energeticky velmi náročnou část mozku.

Při rutinní činnosti, například nákupu základních potravin, se uplatňují bazální ganglia; mnohdy si ani nepamätujeme, co všechno jsme dali do košíku. Ke svému fungování tato část mozku vyžaduje méně energie než pracovní paměť. Bazální ganglia fungují v rutinních záležitostech bez vědomé mysli extrémně dobře. Naproti tomu pracovní paměť se snadno unaví a v každém okamžiku je schopna držet jen omezené množství informací. Proto opakovaně vykonávaná aktivita tíhne k vtlačení do bazálních ganglií, čímž uvolní procesní potenciál prefrontální mozkové kůry. Obdobně je tomu v případech, kdy lidé čelí stresující zkušenosti, včetně strategických a organizačních změn. Hodně z toho, co dělají manažeři – jak prodávají myšlenky, vedou jednání, komunikují nebo řídí ostatní – je natolik rutinní, že celou show řídí bazální ganglia. Chceme-li změnit zakořeněný návyk, musíme vydat hodně úsilí v podobě vědomé pozornosti, což je pro mnohé nepříjemné. Dělají tedy vše pro to, aby se změně vyhnuli.

Druhý důvod, proč je změna obtížná, spočívá ve fungování mozku. Lidský mozek vyvinul silnou schopnost odhalit to, co neurovědci nazývají „chybami“: vnímaný rozdíl mezi očekáváním a skutečností. Slíbíme-li někomu sladkost a on zjistí, že pamlsek chutná slane, mozek vysílá signály. Tyto chybové signály vznikají v orbitální frontální mozkové kůře, která je spojena s okruhy strachu v mozku. Aktivací těchto částí mozku dochází k odčerpání energie z prefrontální oblasti, která podporuje vyšší intelektuální funkce. Chybové signály tedy mohou přinutit lidi chovat

Proč se lidé brání změně a tehdy, je-li v jejich zájmu? Objasnění, proč může být změna náročná, nám dávají nedávné objevy neurověd. První se týká povahy lidské paměti a jejího vztahu k vědomé pozornosti.

se impulzivněji, resp. přemůžou racionální uvažování. K potlačení takové mentální aktivity je potřeba silné vůle; což platí i na úrovni organizačních změn. Pokuste se změnit chování jiné osoby, a to i s nejlepším možným úmyslem, a ona se bude cítit nepříjemně a ve stresu.

Behaviorismus nefunguje

Mnohé z modelů využívaných pro změnu chování lidí jsou odvozeny z behaviorismu, který byl psychologem B.F. Skinnerem a Johnem B. Watsonem postaven na konceptu podmíněného reflexu I.P. Pavlova. Behavioristé toto pozorování zobecnili na přístup lidí ke změnám; ten je někdy karikován na lentilkách. Podle nich existuje pro každého jeden set stimulů – jedna kombinace barev lentilek – který vede k nejlepší motivaci. Správný mix stimulů tedy přímo souvisí se žáadoucí změnou.

Klinický výzkum i přímé pozorování pracovišť však ukazuje, že snahy o změnu založené na typických podnětech a pohrůžkách mají dlouhodobý úspěch jen zřídka. I přesto je behaviorální model i nadále v mnoha organizacích dominantní.

Humanismus je nadhodnocený

Humanismus je též známý jako přístup zaměřený na člověka a inspiroval se mysliteli jako Carl Rogers a Abraham Maslow. Tato škola předpokládala, že sebeúcta, emoční potřeby a hodnoty mohou být pákou pro změnu chování. Školitelé odložili cukr a bič a soustředili se na empatii a naslouchání.

Teoreticky je možné, aby efektivní řešení skutečně vzešlo z přístupu zaměřeného na člověka. Zřídka je ale na něj čas na a ani není záruka, že vyústí v kýžené výsledky. V praxi navíc humanistický přístup vede k důrazu na přesvědčování. I přes své lidské zbarvení je tento přístup obdobně mechanický jako behaviorismus. Předpokládá, že obdrží-li lidé informaci o tom, co dělají nesprávně, a k tomu správný podnět, pak se automaticky změní.

Ovšem lidský mozek se může chovat jako dvouleté dítě: řekněte mu, co má dělat, a ono se vzepře. Částečně je tento fenomén funkcí homeostáze (přirozený pohyb organismů vstříc rovnováze), ale také odráží skutečnost, že mozek je tvůrčím

orgánem s touhou vytvářet nová spojení. Řeší-li člověk problém sám, uvolňuje mozek proud neurotransmiterů, např. adrenalin. A zde je vědecký základ pro některé postupy koučinku lídrů: vhodné otázky a podpora klienta v nacházení řešení jsou efektivnější než poučování a nabízení řešení.

Síla je v soustředění

Abychom věděli, jak lépe na organizační změny, podívejme se na spojení neurovědy a současné fyziky. Neurony mezi sebou komunikují skrze elektrochemickou signalizaci, která je řízena pohybem iontů jako jsou sodík, draslík a vápník. Ty cestují kanály v mozku, které jsou ve své nejužší části jen o něco širší než vlastní ionty. Znamená to, že mozek je kvantovým prostředím a je tedy objektem zákonů kvantové mechaniky. Jedním z nich je i kvantový Zenonův jev (QZE), který byl popsán v roce 1977 a od té doby byl mnohokrát ověřen experimenty.

V roce 2005 spojili Henry Stapp a Jeffrey Schwartz QZE s tím, co se děje, když je podrobně pozorována mentální zkušenost. Při použití v neurovědě QZE stanoví, že mentální akt soustředění pozornosti stabilizuje příslušné mozkové obvody. Soustředěním na vlastní mentální zkušenost, ať již jde o myšlenku, myšlenkový obraz či obavu, je mozek udržován právě v takovém stavu, do nějž se onou zkušeností dostal. Dostatečné soustředění na jakékoli specifické mozkové spojení tak vede k udržení otevřenosti a dynamičnosti relevantních obvodů. Ty se v konečném důsledku mohou stát nejen chemickými vazbami, ale také trvalými fyzikálními změnami ve struktuře mozku.

Kognitivní vědci věděli, že mozek je schopen významné vnitřní změny v reakci na změnu prostředí, nyní ovšem víme i to, že mozek se mění dle toho, kam jedinec zaměří svoji pozornost. Pozornost trvale přetváří mozkové vzorce: lidé, kteří denně aplikují svoji odbornost, doslova myslí jinak než ti, kdo tak nečiní.

Očekávání utváří skutečnost

Velmi důležitou roli v lidském vnímání hrají mentální mapy lidí, jejich teorie, očekávání a postoje. Je možné to ukázat na placebo jevu. Sdělte lidem, že jim byl podán lék na tlumení bolesti, a oni pocítí zmírnění bolesti, přestože dostávají zcela neutrální substanci. Lidé zažívají to, co očekávají, že zažijí.

Skutečnost, že naše očekávání, ať již vědomá či podvědomá, hrají roli ve vnímání, má velký význam. Dva lidé pracující na stejné zákaznické lince si mohou vytvořit různé mentální mapy týchž zákazníků. První, který vnímá zákazníka jako problémové dítě, slyší stížnosti; druhý ho vidí jako zaneprázdněného, ale inteligentního profesionála, a vnímá jeho cenné návrhy k vylepšení produktu či služby.

Jak tedy postupovat při napomáhání změnám? Z hlediska dopadu mentálních map se jednou z cest ukazuje podpora generování nápadů¹. Rozsáhlá změna chování si žádá rozsáhlou změnu mentálních map. To však vyžaduje událost nebo zkušenost, která umožní lidem, aby de facto sami sebe rychleji a rázněji než obvykle podnítili k přeměně svého chování. Vědci zjistili, že ve chvíli vzniku nápadu dochází k vytvoření zcela nového souboru spojení. Ta mají schopnost zvýšit mentální kapacitu a překonat odpor mozku ke změně. K dosažení tohoto však musíme – vzhledem k omezené kapacitě pracovní paměti mozku – podniknout vědomou snahu „zapsat“ (ukotvit) nápad tím, že mu budeme věnovat opakovanou pozornost. To je i důvod, proč si zaměstnanci nejprve musejí změnu „přivlastnit“, má-li být úspěšná.

Intenzita pozornosti formuje identitu

Aby se nápad (myšlenka) stal užitečným, je nutné, aby přicházel zevnitř a nebyl lidem dán jako hotová věc. Adrenalinové vzrušení ze vzniku nápadu totiž okusí pouze tehdy, projdou-li sami procesem vytváření (neuro)spojení. Tento nával energie může být navíc rozhodující pro usnadnění změny.

Nervové sítě jsou trvale ovlivňovány geny, zkušenostmi a měnicím se chováním pozornosti. Ačkoliv všichni lidé mají některé z funkcí obdobné, každý má jedinečnou mozkovou architekturu. Lidský mozek je natolik složitý a individuální, že nemá smysl pokoušet se přijít na to, jak reorganizovat myšlení každého jednotlivce. Je mnohem efektivnější napomoci mu k dosažení vlastních nápadů, a to prostřednictvím sebezpozorování, dále pomocí koučování. Model pozornosti vysvětluje, že učení je možné nejen ve třídě, ale i prostřednictvím dalších médií (např. telefon, e-learning). Vzhledem k omezené kapacitě pracovní paměti

je efektivnější učit se spíše po malých dávkách, než strávit mnoho hodin na seminářích.

Změna v praxi

Jak tedy mohou lídři účinně změnit chování vlastní či ostatních? Začněte tím, že opustíte minulé problematické chování a zaměříte se na identifikaci a vytvoření nových typů chování. Ty se postupně lidem vryjí do mozku. Toho lze dosáhnout kladením otázek zaměřených na řešení, nikoli poskytováním rad a návodů.

Ve světě plném podnětů k rozptylování je jednou z největších výzev schopnost soustředit dostatek pozornosti na jednu myšlenku. K tomu lze přispět citlivým připomínáním druhým jejich nápadů, což by behavioristé označili za „pozitivní zpětnou vazbu“.

Na úrovni celé společnosti si přejete změnit způsob přemýšlení tisíců lidí. Obvyklým řešením by bylo na základě průzkumu identifikovat současné postoje napříč skupinou s tím, že byste doufali, že určit zdroj problému napomůže jeho řešení. Lepší alternativou je – díky tomu, co nyní víme o mozku – načrtnout širší koncept toho, jak by společnost měla vypadat bez konkrétního určení změn. které bude třeba provést každým individuálně. Cílem by mělo být, aby si lidé sami představili nové chování, průběžně vyvinuli nové mentální mapy a dále je v procesu práce upevňovali.

Možná to zní snadně. Odpovědí na všechny výzvy týkající se změn však skutečně je přivést lidi k tomu, aby se soustředili na řešení, nikoli na problémy, přicházeli s vlastními odpověďmi a zaměřili se na realizaci svých nápadů. Ve znalostní ekonomice, kde jsou lidé placeni za přemýšlení, a ve stavu neustálých změn roste více než kdykoli jindy tlak na zlepšení toho, jak se učíme. Možná právě zjištění týkající se mozku podhalí oponu do světa zvýšené produktivity: v naší schopnosti uskutečnit pozitivní trvalou změnu v nás samých, v rodinách, v zaměstnání a ve společnosti jako takové.

*S využitím článku *The Neuroscience of Leadership* od Davida Rocka a Jeffreyho Schwartze připravila redakce.*

¹⁾ V angličtině „insight“, což znamená nápad, novou myšlenku, objev, porozumění, porozumění (něčemu). Dále užíván „nápad“.

”
Druhý důvod, proč je změna obtížná, spočívá ve fungování mozku. Lidský mozek vyvinul silnou schopnost odhalit to, co neurovědci nazývají „chybami“: vnímány rozdíl mezi očekáváním a skutečností.

“