

SCARF

Posuzování a řízení vzájemných vztahů mezi lidmi

Jsme lidmi a žijeme mezi lidmi. Máme svébytné potřeby a Maslowova pyramida potřeb, ve které je jako základ jídlo a bezpečí a až v horních patrech potřeba dobrého soužití mezi lidmi, už neplatí. Na živobytí si stále méně z nás vydělává fyzickou práci, při které se vytváří něco hmatatelného a počítatelného (kácení stromů, stříhání ovcí, stavění domů a vázání knih). Většina z nás získává peníze na obživu tím, že prodává výsledky vlastního přemýšlení (řídící a koordinační práce, administrativní práce, práce s počítačem, práce po telefonu, práce s lidmi) a to jiným lidem. Jsme závislí na tom, jak někdo druhý posoudí, že s kvalitou našeho přemýšlení je spokojen a zaplatí. Většinou se náš výsledek dá jen těžce změřit a celkové posouzení závisí na hodnotícím subjektu.



A pak teprve si za vydělané peníze koupíme jídlo od někoho třetího. Jen 4,5 % energie jde do zemědělství na výrobu potravin. Zbytek na uspokojování našich dalších potřeb (teplo, světlo, oblečení, auto, televize, telefon, počítač, internet, dovolená, atd.) Bez jiných lidí a výsledku jejich práce bychom dneska „nepřežili“. (Jednotlivce v horách, co stále žijí mezi ovci, do toho nepočítám. Patří mezi ohrožený druh.)

Co se stane, když:

- někdo druhý, na kom jsme závislí, pozoruje naši práci se zamračeným obličejem?
- nás nevíšmavě mine a tváří se odmítavě?
- nás někdo v rodině vyzve, že je třeba si promluvit a my nevíme o čem?
- nařizujeme našim dětem, aby se učily, jinak ...!

Podle posledních výzkumů neurovědy v takových situacích cítíme úplně stejné emoce, jako když nám někdo mává nad hlavou napřaženým klackem. Na sociální ohrožení reagujeme stejně jako na úder. Podvědomě se přikrčíme. V mozku se aktivuje amygdala na zpracování emocí, odčerpává se kyslík a glukóza z prefrontálního neokortexu - centra přemýšlení a nadouvají se nám svaly. V našem rozhodování dominují emoce a instinkty a IQ jejich rychlosti nestačí. A co to znamená? Zhoršuje se kvalita našeho přemýšlení a tím pádem i kvalita výsledků naší práce. To znamená, že se zhoršuje i možnost výděleku a z toho vyplývá, že můžeme mít i hlad. Pokud si neporadíme s našimi emocemi a neumíme je správně zpracovat, právě jsme sklouzli do spirály nevyhnutelného

pádu. Je zcela evidentní, že kvalitu našeho života významně ovlivňuje kvalita našich sociálních vztahů.

A co s tím? Nejlepším nástrojem k našemu růstu je náš vlastní mozek. Musíme naplnit jen jedinou podmínku. Musíme vědomě chtít pracovat a přemýšlet. Mozek je nejdůležitější a nejkomplicovanější orgán lidského těla. Jako spojka mezi tělem a duší má velký význam pro zdravotní stav i pro duševní vývoj člověka. Náš prefrontální neokortex, kterým se lišíme od ostatních živočichů, nám umožňuje přemýšlet VĚDOMĚ. Využíváme naši představivost, plánujeme do budoucna a jednáme více či méně strategicky - s úmyslem. To znamená, že na rozdíl od ostatních živočichů si my sami vědomě můžeme vybrat, na co soustředíme své přemýšlení a svou pozornost. Dokážeme myslet aktivně. Sami za sebe si rozhodujeme, že se chceme rozhodnout, o čem to bude. A dá to práci! **Když pochopíme, co děláme a proč, budeme to mít snazší.**

Instinkty k přežití

Naši přirozenou snahou je minimalizovat ohrožení a maximalizovat uspokojení plynoucí ze sociálního chování. Proč se chováme tak a nejinak a jak nám může pomoci poznání příčin našeho chování, vysvětluje nový model SCARF Davida Rocka. V učebnicích ho nenajdete a v českých odborných časopisech také ne. Zatím! Tento model je založený na nejnovějších poznatcích neurovědy, na poznání a zdůvodnění přirozených akcí a reakcí našeho mozku při spolupráci a ovlivňování ostat-

ních. Vysvětluje naši instinktivní snahu získat pro sebe co nejvíce „odměny“. SCARF - škála sociální pohody - je složena z pěti hlavních faktorů: S (Status) pozice, C (Certainty) jistota, A (Authenticity) možnost volby, R (Relatedness) sociální vztahy a F (Fairness) spravedlnost. Všechny jednotlivě nebo ve vzájemných souvislostech aktivují pocit odměny nebo hrozby v běžných sociálních situacích. Tento model byl poprvé publikován v roce 2008 v časopise NeuroLeadership Journal a stal se průlomem v posuzování a řízení vzájemných vztahů mezi lidmi. Může být aplikován všude, kde se lidé vzájemně setkávají včetně pracovišť, vzdělávacích zařízení, rodinného prostředí nebo sportovního týmu.

Pro lepší pochopení si probereme jednotlivé faktory samostatně a soustředíme se především na dva extrémy, na pocity ohrožení a na pocity vnímané odměny.

S Postavení mezi lidmi (Status)

Existuje rozdíl mezi mozkovou chemií presidenta a mozkovou chemií normálního spotřebitele? Nebo zeptáme-li se jinak, existuje přímý vztah mezi sociálním statutem a vnitřní sekrecí? Ze strany vědců byly v minulých desetiletích předloženy důkazy o tom, že hladina neurotransmiterů v mozku a sociální status k sobě mají blízký vztah. Naším přirozeným lidským chováním je být první nebo získat co nejvyšší pozici, protože rozhodování o druhých lidech nám přináší slastný pocit uspokojení (odměny). Při pokusech v opičí komunitě vědci změřili, že jejich vůdce měl v krvi dvakrát tolik serotoninu než ostatní samci. Aby se vyloučila domněnka, že se prostě narodil s větší „chemií v mozku“, byl ze skupiny izolován. Jeho hladina serotoninu velmi rychle opadla na normální hladinu. K podobnému pokusu se zatím žádný prezident nepropůjčil, ale o opojnosti mocí myslím není pochyb. Naopak ten, kdo plní příkazy, které nemůže ovlivnit, se vědomě či nevědomě cítí v ohrožení. Nepatrný serotoninový obsah je signálem k impulsivnosti, která může vést k násilí vůči sobě nebo proti druhým.

„Dneska jdi tam a udělej to!“ Běžnou lidskou reakcí je množství výmluv, proč ne dneska a proč ne to! Někdy je ventilujeme, někdy je popíráme. Obojí nám může



uškodit.

Nahoře se cítí nejen úředně nominovaný nadřízený, ale i ten, kdo za všechny rozhoduje, hýří nápady a radami, jak to udělat nejlépe. V ten okamžik ostatní začnou instinktivně bojovat o svůj status. Rozhodnutí ignorují, nápady zpochybňují a rady odmítají. A může to být správné rozhodnutí, výborný nápad a dobrá rada. Na boj o horní příčku to nemá vliv.

Je to stejně přirozené, jako když uhýbáme před očekávanou ranou. Proč tomu tak je? Podle modelu Davida Rocka lidský mozek potřebuje mít pocit, že se posunuje nahoru. Posun nahoru znamená bezpečí, zvyšuje hladinu dopaminu pro další učení a lepší paměť a najednou se objevuje více možností. Zvyšuje se naše kreativita a stáváme se králem situace. Proto potřebujeme mít poslední slovo. Ale všichni poslední slovo mít nemohou a ustoupit ze svého statusu je až bolestně nepříjemné. Cítíme zlost nebo úzkost, která nám často obsazuje přemýšlení na celé dny.

Jak si můžeme s našimi emocemi poradit? Můžeme křičet, můžeme plakat a taky můžeme dupat. Možná vyventilujeme hněv, ale ztratíme svou tvář inteligentní bytosti a stane se z nás vzdorující dítě. Autorita je ta tam. A nebo můžeme své emoce popírat. Dělat, že nám to nevadí a pokoušet se silou vůle zchladit přetočený papiňák. Nejen, že nám to nepůjde, ale potlačování emocí zhoršuje kvalitu přemýšlení a omezuje kapacitu paměti. Naše IQ jde rapidně dolů a to právě v době, kdy

ho nejvíc potřebujeme, abychom zvládli nepříjemnou situaci. Tak jak na to? Řešení je v našem mozku. Potřebujeme změnit úhel pohledu a emoce odložit. Jednou z možností je situaci vědomě a cíleně přehodnotit. Najít na ní něco pozitivního.

Musíte udělat něco, co vám někdo striktně nařídil? Naštvalo vás to, protože jste se s nařízeným postupem neztotožnili, máte v hlavě lepší řešení a dusíte se bezmocí, že vám to není nic platné? Pokud to opravdu nemůžete změnit, v klidu udělejte, co se po vás chce s plným vědomím, že zodpovědnost za zvolený postup za vás právě převzal někdo jiný. Nabídněte svému zahálčivému mozku (nikdo nestojí o jeho nápady), aby se nasměřoval na něco kreativního, z čeho máte radost. Situaci nezměníte, ale změníte úhel pohledu a k tomu se naučíte něco nového jako bonus.

Rozzlobil vás podřízený? Než ho začnete zastrášovat a zaktivováním jeho pocitu ohrožení (amygdaly) rapidně snížíte jeho schopnost racionálního uvažování, klidným hlasem se ho zeptejte, jak hodlá řešit, co si zpackal. Minimálně budete na přemýšlení o úspěšném vyřešení nepříjemnosti dva a i když zodpovědnost padá nakonec na vaši hlavu, nezůstanete v tom úplně sám. Buďte flexibilní a nad věcí. Při dohadování a porozumění, co se děje v hlavách protivníků, je užitečné se podívat na problém i z pozice toho druhého. Stanou se hned dvě věci. Když budete přemýšlet o druhém, nebudete přemýšlet o sobě a o svých emocích. Vaše přemýšlení se stabilizuje. A taky pochopíte, že ten druhý se chová agresivně jen a jen proto, že cítí ohrožení svého statusu. Je to snazší, když víte, co se děje a proč.

C Jistota (Certainty)

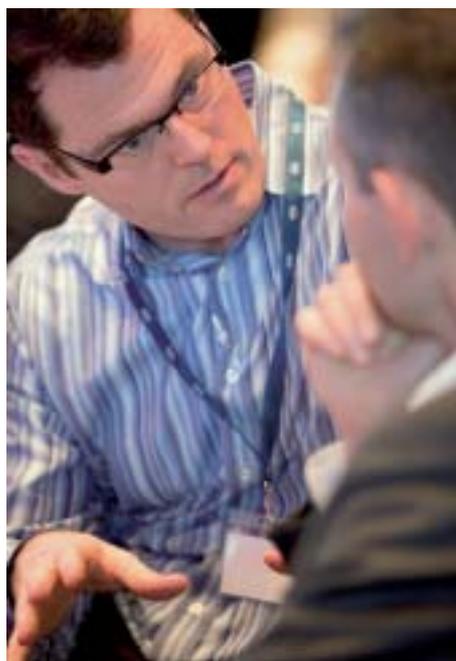
Máš mozek se neustále snaží odhadnout, co se v budoucnu stane. Potřebuje znát, co bude následovat vteřinu po vteřině. Pokud tomu tak není, musí zapojit prefrontální neokortex jako centrum přemýšlení a potřebuje mnohem více energie (kyslíku a glukózy), aby dokázal vyhodnotit situaci a zvolil nejvhodnější řešení. Znáte to! Pokud jedete po známé cestě, můžete si dovolit si vychutnávat krajinu a i složité křižovatky projíždíte automaticky. Už víte, kam zahnout a proč. Pokud jste v nezná-

mém městě poprvé a nemáte navigaci, jde vám z toho hlava kolem. Dokonce i jen malé množství nejistoty aktivuje „error“ odpověď v orbitálním frontálním kortexu (OFC). Najednou ztrácíte váš skutečný cíl ze zřetel a veškerou svoji pozornost soustředíte na „chybu“ a jak ji odstranit. Zapomenete, kam jedete a proč, intenzivně hledáte správnou cestu, na jednání o „bezpečnosti světa“ přijedete totálně vyčerpaní a vystresovaní a pěknou chvíli potrvá, než se oklepete.

Co všechno může vést ke ztrátě jistoty?

- Když vám někdo nepoví celou pravdu a vy to tušíte.
- Přesně nevíte, co skutečně od vás váš vedoucí očekává a k tomu vám nepokrytě dává najevo svou nespokojenost. Nemáte ani ponětí, CO byste měli udělat v budoucnu, abyste si svou pozici napravili.
- Váš partner či vaše milované dítě se chová nevhodně a vy nevíte, co udělá v dalším okamžiku.

Všechny tyto případy a mnoho dalších, které se vztahují k budoucímu očekávání, zaktivuje OFC. Velká nejistota, jako třeba když nevíte, jestli je vaše pracovní pozice stabilní, může být psychicky velmi vysilující. Váš mozek totiž nejen že usilovně promýšlí všechny možné varianty, co by se mohlo stát, kdyby..., ale navíc při vnímaném pocitu ohrožení generuje především katastrofické scénáře a s těmi jsou spojené silné negativní emoce. Když přesně nevíte, co se od vás očekává, taky nevíte, jestli nemrháte vaší snahou nadarmo.



Jedno podmrčené čelo vašeho šéfa třeba kvůli jeho domácím neshodám vám přivodí pocit ohrožení úměrný skutečné ztrátě zaměstnání a vy tomu nedokážete zabránit.

Poskytování pocitu jistoty pro mozek znamená odměnu. Příkladem je všude kolem plno. Opakování oblíbené písničky (už víte, co bude dál a mozek odpočívá), návštěva známých míst, kdy se snadno aktivuje již dříve vytvořená mentální mapa, vyslovené očekávání, o čem bude svolaná porada, o čem si s vámi partner potřebuje promluvit (úleva, že se ještě nestěhuje?) či odsouhlasený čas, že dnes večer konečně budete moci promluvit do duše své nezvedené ratolesti, zvyšuje hladinu dopaminu v mozku a následně i kreativitu v řešení problémů.

A Autonomie (Autonomy)

Autonomie je pocit, že máme věci pod kontrolou a můžeme se svobodně rozhodovat. Stupeň vnímané kontroly rozhoduje, zda či nikoli hrozící stresory zalarmují funkce organismu „k boji!“. Nevyhnutelný nebo nekontrolovatelný stres může být pro organismus vysoce destruktivní, zatímco stejný stres interpretovaný jako vyhnutelný nebo kontrolovatelný je také lépe zvládnutelný.

Jaké situace mohou ohrozit naši autonomii, náš pocit vnímané svobody a volby?

- Především sem patří obyčejné a dobře míněné detailní příkazy, kdy, jak a co máme udělat v jakém pořadí. Stačí i, když na nás někdo tlačí, že chce něco HNED, bez ohledu na to, čemu se právě věnujeme. Nemusí jít jen o příkaz, ale stačí jen číhající oči a odmítavé kroucení hlavy. Proč to děláš takhle? Tak jsme to nikdy nedělali! Pociť ne-svobody nám vyplaví adrenalin a zatemní mozek. Naše IQ klesá. Všechno nám padá z rukou, nic se nám nedaří. Marně si říkáme, že je to hloupost, a že se nestalo nic, co by stálo za řeč. Cítíme se v koutě a chce se nám bránit nebo alespoň protestovat.
- Autonomii ztrácíme i v případech, když někdo třeba i v dobré víře rozhodne za nás, co bude pro nás nejlepší. Může to být i dobré rozhodnutí. Přesto se cítíme ohrožení. Bouře emocí zastavila naše racionální přemýšlení a my to nedokážeme posoudit. A pokud je to navíc

rozhodnutí o nás bez nás, přidává se k tomu i silný pocit nespravedlnosti.

- Naši svobodu volby dokážou podrývat manipulátoři a despoti. Útočí na naše city a tlačí nás do situací, kam se nám nechce. Jejich odmítnutí vyžaduje osobní statečnost, které nejsme všichni schopni.
- Naše osobní autonomie je více či méně vydaná na pospas veřejnému mínění, komentářům, jak se chováme, co si oblékáme, co jíme, kde bydlíme a kam pojedeme na dovolenou. Pokud podlehneme módnímu diktátu a tváříme se spokojeně, protože se to od nás očekává, můžeme potlačovat naše skutečná přání a potřeby a stáváme se ideální loutkou v rukách spotřební společnosti. Kam vítr, tam plášť halící nesvobodu.
- Úplně jiná situace nastává, pokud naši svobodu volby destruktivně ohrožují neočekávané situace, nehody nebo nemoc. Cítíme bezmoc, beznaděj a ztrátu smyslu našeho konání. I v tak dramatické situaci je třeba, abychom náš mozek zaměřili na hledání řešení, co můžeme udělat a jak (si) můžeme pomoci. Nalezení i nepatrné cestičky zklidní naše emoce a umožní nám v klidu přemýšlet. Co se stalo, už nezměníme, ale můžeme změnit svůj přístup, a kontrolovat své další kroky. Můžeme si vybrat, jestli se budeme trápit a nebo zda budeme hledat cestu, jak se s nečekanou událostí vyrovnat.

Svobodu volby potřebujeme cítit každý den ať už ve svém povolání nebo v rodinném soužití. Náš mozek si chce sám rozhodnout, co budeme dělat v jakém pořadí a nebo jakým způsobem. Zvyšování přesvědčení o autonomii je pro náš mozek vytouženým dortíčkem. Pokud lidé odcházejí pryč z korporátního světa, je to především proto, že touží po větší autonomii. Pokud naopak zůstávají, je pro ně důležitější pocit jistoty. Svobodnou volbu potřebujeme mít i v našem soukromém životě a nikdo jiný neví lépe, než my, proč jsme se rozhodli, jak jsme se rozhodli. Manipulace a nebo dokonce citové vydírání v nás automaticky vzbuzuje odpor, ohrožuje naši osobní svobodu.

Zajímavé by bylo podívat se na autonomii národů, které bojují za svobodu volby. V naší historii bychom našli mnoho příkladů, jak jsme se s „obdobím temna“ vypořádali.

Naopak lidé na celém světě žijící kočovním způsobem života jsou zvyklí na tak vysokou míru autonomie, že jen velmi špatně snášejí její ztrátu a to i přesto, že se jim snižuje uspokojování základní biologické potřeby přežití. Autonomie podle SCARF nabízí na život menšin úplně jiný pohledy a příležitosti k porozumění jejich chování.

R Vzájemné vztahy (Relatedness)

Vzájemné vztahy zahrnují rozhodování, jestli ostatní jsou v/in a nebo vně/out sociální skupiny. Kdo je přítel a kdo nepřítel. Vztahy hrají hlavní roli v mnoha různých skupinách. Lidé potřebují vědět a cítit příslušnost k nějaké skupině. Je to pravděpodobně odkaz našich předků před miliony let, kdy byl cizinec automaticky nepřítel a bylo lépe se mu vyhnout. Rozhodnutí, kdo je přítel a kdo není, se objeví okamžitě a má dopad na fungování mozku. Například informace od lidí, o kterých se domníváme, že jsou „jako my“, se zpracovávají v podobných obvodech přemýšlení, jako naše vlastní myšlenky. Pokud se naopak domníváme, že jde o nepřitele, aktivují se úplně jiné obvody. Zajímavé je, že něco podobného se nám děje i při setkání s někým, koho vnímáme jako konkurenta.

Z nových poznatků (2008) neurovědy vyplývá, že bezpečné vzájemné vztahy jsou pro nás stejně důležitou potřebou, jako jídlo. Při nedostatku sociálních interakcí si tělo vytváří odpověď ohrožení, kterou vnímáme jako osamělost. Na druhé straně potkat někoho neznámého také vede k automatické odpovědi ohrožení. Určitě si vzpomenete, že na večírku, kde znáte alespoň tři lidi, se cítíte lépe, než když znáte jen hostitele. Čím více lidí známe, tím více známých lidí potkáváme v zaměstnání i ve volném čase a tím eliminujeme jak osamění, tak i ohrožení z cizinců. Také účinky alkoholu redukuje pocit sociálního ohrožení a umožňují neznámým lidem, aby snadněji komunikovali. Po celém světě napříč kulturními bariérami jsou tyto účinky hojně využívány jako sociální pojídlo.

Dalším pomocníkem na cestě od nepřitele k příteli může posloužit oxytocin, hormon, který je produkován v mozku. Vědecké studie potvrzují, že jeho vyšší hladiny jsou spojeny s přátelštějším chováním a lepší kooperací. Potřesení rukou, let-



mé políbení na tvář, vyslovení jména a společné téma zvyšují pocit společné vzájemnosti a automaticky zvyšují v našem mozku hladinu oxytocinu. Koncept vzájemných vztahů je úzce spojen s pocitem důvěry. Lidem, kteří patří do „naší“ skupiny více důvěřujeme. Čím více si lidé věří, tím lepší spolupráci můžeme očekávat.

F Spravedlnost (Fairness)

Spravedlivá výměna je vnitřně odměňující. Potřeba spravedlnosti a čestnosti alespoň částečně vysvětluje, proč lidé zažívají vnitřní uspokojení, když dělají dobrovolnou práci, aby pomohli své komunitě. Hlavním smyslem této aktivity může být snižování nespravedlnosti na světě.

Neférové jednání generuje silnou odpověď ohrožení. Aktivuje se insula, část mozku, která ovlivňuje intenzivní emoce, jako je odpor a hnus. Je dobré vědět, že někteří lidé, kteří se cítí obětmi nepříznivého osudu, vnímají svět kolem sebe jako nespravedlivý a nefér, necítí empatii pro bolest jiných lidí a často cítí uspokojení, že ostatní jsou taky trestáni, protože konečně došlo i na někoho jiného.

Širší uplatnění SCARF modelu

SCARF pomůže jednotlivcům snížit stres a zvýšit si jejich pocity uspokojení v rutinně každého dne. Pro snižování obav a pocitů ohrožení pomůže pojmenovat si, o jaký tip ohrožení jde a vědomě s ním pracovat. Přesné pojmenování a přehodnocení emocí bylo studiem funkcí mozku potvrzeno jako efektivní technika. Znalostí modelu SCARF dokážete pochopit, jak je mož-

né, že nemůžete jasně přemýšlet, když někdo jiný ohrožuje váš status. Vysvětlením jeho chování přijdete na to, že možná i on cítil ohrožení z vaší strany a proto vám to instinktivně „nandal“. Poznání významu SCARF dovoluje každému zvolit si jeho vlastní cestu, jak sám sebe efektivně motivovat. Během nejistých časů to může být usilování o vyšší autonomii vědomou volbou činností, které vám přinášejí potěšení, ve kterých se můžete realizovat a zvyšovat své dovednosti. Tím posilujete svůj status a svou sebedůvěru, která by se vám mohla hodit, pokud by byla ohrožena vaše práce, a svou příslušnost ke skupině, ve které se cítíte v bezpečí. A netýká se to pouze nás, ale i našich dětí. Ve svých „partičkách“ mohou vyhledávat útočiště a „férové“ vztahy.

Prof. Koukolík ve svém článku „Jak je to se svobodou naší vůle“ potvrzuje, že aktivita mozku k řešení nějaké situace započne o celých osm vteřin dříve, než si uvědomíme, že chceme nebo nechceme něco udělat. Jednáme instinktivně, což se nám hodí při zachraňování lidského života, ale už méně při vnímaném ohrožování našeho postavení nebo našich vzájemných vztahů. Uvědomění si příčin našeho chování a jeho významu vzhledem k ostatním členům našeho společenství třeba prostřednictvím modelu SCARF nám pomůže, abychom se posunuli z nositele mozku k jeho uživateli.

Všichni se učíme lépe, když si najdeme své vlastní odpovědi.

Pokračování příště - Uplatnění modelu SCARF v praxi