

SCARF II

Úvod

Model SCARF Davida Rocka byl představen veřejnosti v r. 2008 a to je teprve nedávno. Je založen na výzkumech neurovědy a na empirickém zkoumání dějů v mozku člověka v definovaných zátěžových situacích, především při vzájemné spolupráci a ovlivňování ostatních. Definuje pět faktorů: Status, Jistota, Autonomie, Vzájemné vztahy a Spravedlivost. Pochopení těchto faktorů může pomoci jak jednotlivcům, tak i organizacím pracovat mnohem efektivněji, redukuje konflikty, které mezi lidmi tak snadno vznikají a zvyšuje množství času, které lidé stráví ve stavu pocíťování odměny, ve kterém se cítí dobře, a proto odvádějí dobrý výkon (Labor 03/09).

Na začátku r. 2008 filosof Theodore Zeldin řekl: „Kdy konečně nastane stejně kvalitativní průlom ve vztazích, ve vzájemném chování jednoho k druhému, jaký už lidstvo dokázalo v revolučním vývoji technologií?“ Přednesené objevy o hluboké sociální podstatě mozku a vysokou závažnost definovaných faktorů SCARF v každodenním životě můžeme považovat za první malé krůčky správným směrem. My se dnes podíváme, jak uplatnit SCARF v pracovních, rodinných či ryze soukromých oblastech.

Status (vnímané postavení) a jak s ním pracovat

Jak snížit obavy ze ztráty statusu

Jak pomoci našim kolegům, partnerům nebo dospívajícím dětem, aby se s námi cítili dobře, abychom jejich vnímané postavení ve společnosti nesnižovali nebo dokonce podporovali jeho zvyšování? Ohrozit někoho ztrátou jeho statusu může být překvapivě snadné. Stačí k tomu dobře míněná rada nebo instrukce a nebo ironické zhodnocení, že se někomu plnění jeho

úkolů moc nedaří. Ať už je to kritika něčí práce, vyjádření nespokojenosti s chováním našeho partnera nebo rozčilená konverzace s naším potomkem. Každý den v rozhovorech používáme vědomě či nevědomě argumenty, které snižují něčí status. Když jsou lidé ohroženi ztrátou svého vnímaného postavení ve společnosti, dostávají se do pozice, ve které nad sebou vidí onen napřážený klacek a impulzivně se brání. To k vyřešení skutečného problému ani jim, ani nám nepomůže. Udělají všechno, aby se pocíťované „bolesti“ ze ztráty statusu vyhnuli, čas běží a pravá příčina, která k uvedené situaci zavedla příčinu, stále trvá.

Jak zvýšit odměnu ze zvyšování statusu

V pracovních organizacích dobře vědí, jak své zaměstnance odměňovat pomocí zvyšování jejich statusu. Stačí k tomu obyčejná pochvala za dobře odvedenou práci. Ale i chválení je třeba uplatňovat s rozvahou, protože jednotlivci jsou zároveň i součástí týmu. Vyzdvižení jediného mezi všemi automaticky snižuje status těch ostatních. Může v nich vzbudit pochybnosti, zda je s jejich statusem všechno v pořádku či zda mají pochvalu jiného vnímat za první signál svého ohrožení? Proto je mnohem lepší zaměstnance chválit ve srovnání s jejich předešlým výkonem. Za jejich snahu a pracovitost. A také je třeba dát pozor, aby byla pochvala opodstatněná. Pokud ji ostatní vnímají nespravedlivě, opět může mezi nimi z hlediska jejich vnímaného statusu nadělat mnoho škody. Status je o důležitosti vnímaného relativního postavení jedince v komunitě a může znamenat „jsem lepší než ostatní“, ale je užitečné vědět, že podle vědeckých výzkumů funguje úplně stejně i ve srovnání „jsem lepší, než jsem byl“. Každá pozitivní vazba za výsledky učení a zlepšování dovedností zvyšuje status (a tím i psy-



chickou pohodu) a to žádoucím a vzhledem ke komunitě nekonfliktním způsobem.

Úplně stejně to platí v dětských kolektivech. Přehnané chválení dětí za jejich „unikátní“ dovednosti jim sice na chvíli pozvedne status (i sebevědomí), ale dlouhodobě jej ve srovnání s podobnou úrovní ostatních dětí mohou cítit jako obtížný závazek, kterému je těžko dostat. Vede k přehnané soutěživosti a pokud nejsou podle očekávání vždy vítězi, na jejich sebevědomí překvapivě napáchá velké škody. Naopak pochvala za jejich pokrok ve srovnání s jejich předešlým výkonem funguje jako motivace k dalšímu učení a to nemusíme mluvit jen o škole, ale i o sportovních trénincích, hudební nebo výtvarné výchově či jiných zájmových aktivitách.

Jistota (certainty) a její význam

Jak snížit obavy z nejistoty

Každá změna je zdrojem nejistoty a každá nejistota je zdrojem nežádoucích obav. Nicméně pocit nejistoty může být snižován mnoha jednoduchými způsoby a jeho eliminace je důležitou součástí pracovní náplně managerů, konzultantů a vedoucích pracovníků. Když lidé budují strategické a akční plány společně, cítí zvyšující

se hladinu jistoty, protože je jim jasné, co budou dělat v budoucnu. Rozdrobení velkého projektu na dílčí úkoly s jasnými zodpovědnostmi udělá stejnou službu. Dokonce i v případech, když je třeba uplatnit opatření neoblíbená, platí, že pokud se předem veřejně naplánují a pak se podle plánu realizují, lidé se cítí lépe, protože už vědí, co je čeká. Jistota jakkoli nepřijemná je lepší, než „příjemná“ nejistota, u které hrozí, že může kdykoli a bez varování nepříjemně skončit. Dáváme přednost tomu, abychom byli stále připraveni a proto marníme čas sledováním televizních zpráv a neustále vyhodnocujeme, zda a jak se týkají nás samotných. Pokud každý ví, co se kdy bude dělat a kdo to má na starosti, cítí se jistě. Stejnou jistotu poskytuje rozpracování velkých projektů rodiny, jako je stěhování, malování nebo dovolená.

Jak zvýšit odměnu (dobrý pocit) z jistoty
Některé z příkladů zahrnují dělání implicitních (nepřímou vyjádřených) projektů více explicitními (otevřenými). Při poradě je to verbální souhlas s délkou trvání porady nebo určení jasných cílů na začátku každé debaty. Při seminářích a workshopech stačí říci účastníkům tak elementární informace, jako o čem budete mluvit. Když jim to pak řeknete a na závěr shrnete, co jste jim řekli, budou se cítit přímo komfortně.

Vnímání jistoty může být zvýšeno dokonce i během velmi nejistých časů. Například při restrukturalizaci organizace je důležité všem oznámit, kdy se dozví další nezbytné kroky. Očekávání změny v definovaném čase zlepšuje jejich vnímání jistoty. S managementem změny a posilováním jistoty je třeba pracovat na všech úrovních.

Mít jistotu potřebujeme i u svého partnera. Dokonce i v situacích, kdy by nám s nejistotou bylo lépe, si nedáme pokoj a badáme a šňouráme, dokud si ji nepotvrdíme, protože žít v nejistotě je velmi bolestivé. Každý, kdo bojuje s žárlivostí, by k tomu mohl říci své. Nevěru můžete dokázat snadno, ale to, že je vám někdo věrný až za hrob, si nemůžete potvrdit nikdy. I u svých potomků potřebujete vědět, kde jsou a s kým, v ideálním případě také kdy se vrátí a co tam dělali. Náš mozek potřebuje jistotu, aby mohl využít svou milovanou kreativitu pro činnost, která nás naplňuje nebo dokonce uspokojuje. Pokud ho

dodáním „jistoty“ včas nenasměrujeme správným směrem, pustí se do tvoření katastrofických scénářů, „co by kdyby“ a přestože se zatím „nic“ nestalo, cítíme skutečné obavy a strach. Při úzkosti se kreativita ztrácí. My se tak zaplétáme do vlastních pastí a paradoxně ztrácíme příležitost vymyslet alespoň teoretická řešení a tak znovu nalézt ztracenou jistotu. Managerem svého vlastního života jsme my sami, je jen na našem rozhodnutí, v jaké míře se nám podaří požadovanou JISTOTU našemu mozku dopřát. A nezapomínejme ani na své děti a/nebo na své rodiče. I oni potřebují vědět, kde jsme, co tam děláme a v každém případě, kdy a jestli se vrátíme domů.

Autonomie a k čemu ji potřebujeme

Jak snížit obavy ze ztráty autonomie?

Práce v týmech si snížení autonomie vynucuje. Stejně jsou na tom členové společné rodiny. Ve zdravých kulturách je tento nedostatek kompenzován zvyšováním statusu, jistoty a potřeby vzájemných vztahů. Možnost volby autonomie zvyšuje. Je dobré na to myslet a lidem onu možnost nabídnout. Místo: „Je to tak a tak, udělej to tak a tak!“ jim nabídnout: „Můžeš to udělat takhle a nebo takhle. Jak ti to vyhovuje?“ I prostá otázka pro malé dítě: „Je sedm hodin, čas na spaní, chceš raději pohádku a nebo večerníček?“ mu nabízí zachovat si vlastní autonomii a vy dosáhnete svého. Půjde spát a bez odmluv. Ano, samozřejmě, že je to manipulace, ale na rozdíl od příkazu dítěti dovolí si zachovat status, jistotu a autonomii. Stejně jako v práci nebo v partnerském vztahu.

Jak zvýšit dobrý pocit z dostatečné autonomie?

Poskytnutí dostatečné autonomie v organizacích je složité, ale možné. Stanovení individuálních cílů (MBO) a osobních závazků, organizování si svého pracovního plánu a svého pracovního času může být při odsouhlasených

pravidlech velmi přínosné. I politika „zajímají mě názory mých zaměstnanců“ zvyšuje autonomii a to u všech zúčastněných. Závazky si může dělat i vaše dítě. Jen si musíte dát pozor, aby to byly jeho závazky a ne vaše. A naopak, nebude to fungovat, ani když si na vašem partnerovi vynutíte slib, že se změní. Změnit se můžete jen vy sami. Budete možná překvapeni, jaké se začnou dít věci.

Vzájemné vztahy (Relatedness) a jejich důležitost

Snížování ohrožení z nedostatku vztahů

Zvyšující se globalizace zdůrazňuje, jak je důležité zvládnout ohrožení z neznámých vztahů. Spolupráce s lidmi z rozdílných kultur, kteří se jen těžko potkají osobně, může být těžkou prací.

Pomáhají videokonference, aby si lidé nebyli tak cizí. Výměna základních osobních informací o koníčcích, o rodině či o dovolené zlidštil digitalizovanou komunikaci. Dokonce i jeden jediný důvěryhodný pracovní vztah může mít významný vliv na pocit uspokojení ze společenské příslušnosti. Pokud z nás osud udělá jedince v neznámém prostředí, je možné, že budeme cítit až ochromení pocitem ohrožení. Pomoci nám může i jednoduchá konverzace o počasí s neznámými lidmi třeba ve výtahu. Prolomení bariéry naší osamělosti nám prokáže službu stejně jako dávka oxytoninu (hormon důvěry).

Zvyšování pocitů uspokojení z mezilidských vztahů

Positivní sociální vztahy jsou naší primární potřebou, avšak nové sociální kontakty



a navíc bez výběru automaticky vyvolávají i pocit ohrožení. Pozor, cizinec! Zvýšit pocit uspokojení znamená zvýšit pocit bezpečí při vzájemném setkávání. Je pravděpodobné, že malé skupiny jsou bezpečnější než velké, protože jsou snadno přehlednější a informace o dění uvnitř se dají rychle vyhodnotit. Proto se velké kolektivy automaticky rozpadají na menší skupiny. Ale vůbec to neznamená, že by se jedinec nemohl volně pohybovat mezi těmito skupinami aniž by tím ohrozil své bezpečí.

Spravedlnost (Fairness) jako lidská potřeba

Snižování obav z nečestnosti a zvyšování uspokojení ze spravedlivého jednání

Negativní emoce na ohrožení z neférového jednání mohou být vyvolány snadno. Následující tvrzení obsahuje příklady, co lidé mohou říci v obavách z pocitu nespravedlnosti.

- Jemu to vždycky projde.
- Management nám sice řekl, že potřebujeme šetřit, ale náš rozpočet máme dohromady s jiným oddělením a tam šetřit nemusejí.
- Všichni mluví o „vytváření hodnoty“, ale vedení se to netýká.
- Zasedla si na mě.
- Nejsme všichni stejní, nemůžou nás měřit stejným metrem.
- Při mých šedinách si na mě nemůže vyskakovat kdejaký fraček.

Obavy z pocíťované nespravedlnosti je možné snížit lepší transparentností a zlepšením komunikace uvnitř celé společnosti. Zveřejnění informací o stavu podnikání (například sdílení výsledků hospodaření organizace), ze kterého mohou mít zaměstnanci výhody, významně přispívá k vytvoření ovzduší důvěry. Také vytvoření jasných očekávání za všech okolností - jak na jednodinovém meetingu, tak i při pětiletém kontraktu - pomůže k zajištění spravedlivého jednání. Pocit nespravedlnosti může vyplývat z nedostatku jasných základních pravidel, očekávání nebo cílů a násobí se s nejistotou. Naopak vytvořením vhodných podmínek, které umožní, aby se pracovní týmy identifikovaly se svým úkolem, se nastaví spravedlivé a otevřené pracovní prostředí. Nebezpečím velkých organizací

a jejich nespravedlivého chování je konfrontace, že ve stejném počtu hodin někteří jedinci pracují více a někteří méně a mzda za jejich práci je neadekvátní. Zajímavé je, že vnímání spravedlivého odměňování je klíčem k spravedlivé/nespravedlivé firemní kultuře, takže v těžkých časech i malé snížení platů vedoucích pracovníků může dlouhodobě snížit pocit nespravedlnosti v celé společnosti.

Velký význam má spravedlivé či nespravedlivé chování pro děti a jejich vnímání světa. V pohádkách vždycky nakonec dobro zvítězí. Rychlé Šípy Jaroslava Foglara nic neztratily na své čtenářské oblíbenosti i v časech, kdy se ježek v plastové kleci prodává v každém hračkářství a létající kolo není žádným překvapením. Určitě si i vy vzpomínáte na učitele ze své povinné školní docházky, kteří byli možná tvrdí, ale spravedliví. Jejich pozitivní hodnocení nám výrazně posilovalo status, protože jsme si ho poctivě zasloužili. Proto si to tak dobře pamatujeme.

Pěkně tvrdým oříškem je pro rodiče spravedlivé porovnání nestejně starých sourozenců. I tady mohou pomoci pevná a přijatá (děti odsouhlasená - viz Autonomie) pravidla: „Ty můžeš to a tvoji povinností je to!“ a „Ty můžeš jen to a tvoji povinností je jen to!“

Spravedlnost v partnerském vztahu se hledá jen těžko, když muži jsou z Marsu a ženy z Venuše. Hodně se mluví o rovnoprávném postavení, které ale každý vidí jinak. Pomoci může DOBROVOLNÉ rozdělení rolí a sdílená očekávání. Ovšem jen když chtějí oba!

Využití SCARF při zvládnání stresu

Není pochyb, že se SCARF - s vnímaným dostatečně silným postavením (status), svobodou při rozhodování (autonomy), jistotou, co nás čeká (certainty), bezpečnými vztahy se svým okolím v rodině i na pracovišti (relatedness) a ve spravedlivých podmínkách (fairness) - se šálou naší sociální pohody ležerně přehozenou kolem krku nám rozhodně ubude starostí a třeba nás svět dokonce bude bavit. A pokud se na ní sem tam se něco páře a sem tam utíká nějaké to očko? Mluvíme o pocitech a o tom, jak je dostat pod kontrolu. Je jen na našem rozhodnutí, zda se rozhodneme svůj život žít a nebo trpět.

Vždycky máme volbu. Přijmout, a nebo odmítnout! Odejít, nebo zůstat! Rozhodnout se pro rozhodnutí, že chceme změnit naše vnímání a že si svou šálu upleteme sami. V opačném případě se může stát, že nás někdo „zachrání“ a uplete nám ji za nás. Taky se může stát, že nám ji pěkně utáhne kolem krku. Pokud na otázku, jak se vám daří, často odpovídáte: „Stojí to za ...!“, hádejte, jakou možnost si znovu a znovu vybíráte?

Využití SCARF v lidském společenství

Edukace a školení a vyučování

Úspěšní učitelé a školitelé používají SCARF model intuitivně už dávno. Dobře vědí, že lidé se učí nejlépe, když je to samotné zajímavé. Učit děti, které se cítí ohroženy, osamoceny a sociálně odmítány s pocitem nespravedlivosti, je nekonečný boj, který nemá vítěze. Inspirovající prostředí vhodné pro učení se učitelům podaří, když se soustředí především na zlepšování žáků. Tím zvyšují jejich status, jejich uspokojení a jejich motivaci, aby znovu a znovu zažívali onen báječný pocit, když je někdo spravedlivě chválen za jejich pokroky. Je to velmi cenné zejména v době, kdy se studenti učí něco nového a cítí obavy a pocity ohrožení z neznámého učiva, které jim díky tomu připadá „těžké“. Zkušeni školitelé věnují na začátku každého kurzu nebo workshopu potřebný čas a prostor, aby posílili jistotu svých studentů. Jasně jim sdělí, co se budou učit a poskytnou pocit autonomie nabídnutím nějaké volby (např. souhlas s programem). Klíčem je pro ně zajištění pozitivního přístupu k učení a pečlivé udržování tohoto stavu na žádanou úroveň. Pochopění SCARF pomůže i při sebevzdělávání. Učíme se pořád. Dokonce i při listování módními magazíny se učíme módní trendy, při sledování televizních seriálů si cvičíme paměť nebo vaření nebo péči o zahrádku a čtení knih nám nejen rozšiřuje obzory, ale i slovní zásobu. Jde nám to samo, protože nás to baví. Automaticky se motivujeme k dalšímu pokračování a tím i k dalšímu sebevzdělávání a to způsobem, který nám vyhovuje. Ani si to neuvědomujeme, ale náš status a naše jistota se zvyšuje a to se nám hodí v při jednání s druhými lidmi.



Rozvoj vedoucích pracovníků a jejich schopností řízení lidí

SCARF poskytuje vedoucím pracovníkům a managerům pevnou kostru pro budování vlastního sebevědomí a zároveň uvědomění si pocitů ostatních. Mnoho nezkušených managerů může náhodně ovlivňovat oblast SCARF nežádoucím negativním způsobem. Sami přesně vědí, jak by daný problém řešili, proto poskytují příliš mnoho rad a direktivních příkazů a nedostatečnou pozitivní zpětnou vazbu a tím negativně ovlivňují status svých spolupracovníků. Často nevysloví jasná očekávání a tím dále zvyšují jejich nejistotu. Poskytují instrukce i pro dílčí úkoly a tím zasahují do jejich autonomie. Chtějí si udržovat profesionální odstup a to má nepříznivý dopad na jejich vzájemné vztahy. Nedostatečnou transparentností mohou vzbudit pocity nespravedlnosti. Pokud vám někdo řekne, co, kdy a jak máte dělat, ale neřekne, jestli to děláte správně tak, jak to chtěl, vy nevíte, proč to máte udělat a neznáte přesně svou roli v celé organizaci, v nejlepší případě uděláte, co chtěl a pokud to nepůjde, nebudete si s tím lámat hlavu. Vy jste to přece udělali přesně podle instrukcí a za ně nenesete žádnou odpovědnost, stejně nevíte, jestli to má smysl a nebo jestli je to zase nějaký úlet, je to pro vás pan „nedosažitelný“ a určitě se mu to zase nebude líbit, protože si na vás zasedl. Výkon vaší práce bude stát za starou belu a přitom vlastně uděláte přesně, co po vás šéf chtěl. Pokud se stane opak a vy potkáte někoho, kdo dokáže, že se s ním cítíte dobře, protože do vás vkládá svá očekávání a tím posiluje váš status, poskytuje jasná očekávání, nechá vás, abyste si o způsobu provedení

vašich úkolů rozhodovali sami, věří vám a je spravedlivý, budete pravděpodobně pracovat s větším nasazením, protože se budete cítit odměňováni samotnou kvalitou vašeho vzájemného vztahu. Čas strávený pod vedením takového šéfa aktivuje pocit odměny ve vašem mozku, otvírá prostor pro přemýšlení a dovoluje si všimnout věcí, které byste za jiných podmínek vnímané hrozby neviděli nebo ani nechtěli vidět. A úplně stejně to při vzájemné spolupráci s vámi vnímají i členové vašeho týmu.

Organizace

Uplatnění SCARF má pro strukturu organizací hned několik významů včetně odměňovacího systému, komunikačního systému, rozhodovacích procesů, toků informací a platové politiky. V prostoru svého článku se David Rock soustředil pouze na jeden a to je systém odměňování. Techniky pro motivování a odměňování lidí jsou většinou založeny na metodě cukru a biče, ve které cukrem jsou peníze a nebo povýšení. SCARF model zdůrazňuje mnohem kreativnější způsoby motivace, které jsou nejen levnější, ale i účinnější a dlouhodobě udržitelné. Například dosažení úspěchu v plnění úkolů může být odměněno zvýšením autonomie a vyšší flexibilitou pracovní doby. Další odměnou může být zvýšení příležitosti pro učení nových dovedností. Jejich uvědomění pomáhá zvyšovat status. Nebo lidé mohou pocítovat silné uspokojení díky otevřeným vztahům na pracovišti, které jim dovolí být součástí pracovního kolektivu. Tím si posilují pocit odměny ze své společenské příslušnosti.

Závěr

V úvodu jsem záměrně zdůraznila, že teorie SCARF Davida Rocka je na světě pouhý rok. Je podložena zkoumáním lidského přemýšlení na základě nových až revolučních poznatků o fungování mozku. Ve světě vedoucích pracovníků, psychologů, pedagogů a koučů byla přijata s velkým zájmem. Vysvětluje naši instinktivní snahu získat pro sebe co nejvíce „odměny“ při spolupráci a ovlivňování ostatních. Upozorňuje, že pokud se v kolektivu chceme cítit dobře, je třeba věnovat dostatečnou pozornost zajištění VNÍMÁNÍ:

- dostatečně silného postavení (Status)
- svobody při rozhodování (Autonomy)
- jistoty, co nás čeká (Certainty)
- bezpečným vztahům se svým okolím v rodině i na pracovišti (Relatedness)
- spravedlivým podmínkám (Fairness).

V celém článku se mluví o tom, že my sami a jen my se můžeme rozhodnout, co a jak můžeme vnímat a že existují podmínky - faktory, které nám v tom mohou pomoci. Jistě znáte filozofii polopláné sklenice. A jak jste na tom vy? Vzpomínáte víc na to, co se vám v životě podařilo či na své životní karamboly? Přemýšlíte víc o svých rozsáhlých plánech do budoucna a nebo jste plni obav, co zase život přinese? Osud našeho života leží v naší hlavě, v našem mozku, ve způsobu našeho přemýšlení, které mimo jiné také rozhoduje o našem vnímání. Pro nás nejdůležitější je vědět, že pokud se nám podaří zajistit bezpečnou SCARF šálu sociální pohody pro lidi, se kterými pracujeme (trávíme s nimi minimálně třetinu dne), pro naše blízké (se kterými trávíme a nebo bychom měli trávit všechny dny volna), i pro nás samotné (nezbývá nám, než sami se sebou ještě nějakou dobu vyjít), náš mozek může přemýšlet efektivně, což pozitivně ovlivní naše vnímání a my budeme vždy pít jen z polopláných sklenic.

Ani mocí, ani silou, ale slovem!

POZNÁMKA:

Podle měsíčního vyhodnocení 800-CEO-READ, který v USA sleduje nejprodávanější knihy, se umístila kniha Davida Rocka „Your brain at work“ na 7. místě v seznamu „best selling business books“ za měsíc říjen 2009. Další informace najdete na http://www.resultscoaches.com/find/david_rock.html