



NEGATYWNE NASTAWIENIE MÓZGU

NR 1



Tysiące lat temu człowiek żył w świecie ciągłych zagrożeń i na co dzień musiał walczyć o przetrwanie. Walka o pokarm lub walka, żeby nie stać się czymś pokarmem towarzyszyła nam stale. Dlatego natura tak ukształtowała nasz mózg, że stał się on niezwykle sprawnym organem wyszukiwania zagrożeń, reagującym na nie w sposób automatyczny i błyskawiczny. Dzięki temu, człowiek był zdolny do największych osiągnięć fizycznych..., ale niestety nie umysłowych. Szczególna analiza sytuacji, byłaby w wielu przypadkach, śmiertelnie niebezpieczna.

Obecnie, nasz mózg jest nadal na sawannie. Traktuje zagrożenia społeczne tak samo jak zagrożenia fizyczne i uruchamia ten sam mechanizm reakcji. W konsekwencji:

- **z natury skupiamy się na negatywnych informacjach**, intensywnie na nie reagujemy oraz szybko i trwale zapisujemy w pamięci
- **jesteśmy bardzo podatni na stres**, a lęk jest stałym elementem naszego życia
- **w sytuacji zagrożenia maleje nasza zdolność** do podejmowania decyzji, rozwiązywania problemów i współpracy. Mózg ogranicza operacje myślowe, przygotowując ciało do walki lub ucieczki, a nasza wydajność umysłowa stopniowo się zmniejsza.



MÓZG W SYTUACJACH SPOŁECZNYCH

NR 2



Mózg traktuje sytuacje społeczne jako źródło zagrożeń i w odpowiedzi na nie uruchamia reakcje tożsame z tymi, które zostały genetycznie zaprogramowane w celu zapewnienia naszego przetrwania:

- Reakcją na odrzucenie, wykluczenie, krytykę, złe relacje z innymi jest „**Ból społeczny**”. Jest on dla mózgu tak samo realny i silny, jak ból fizyczny, wywołując podobne zmiany na poziomie psychicznym i fizjologicznym.
- W sytuacji długotrwałego i wysokiego poczucia zagrożenia nasza zdolność do podejmowania decyzji, współpraca z innymi, efektywne rozwiązywanie problemów i realizacja zadań jest ograniczona, a wręcz niemożliwa.
- Stojąc w obliczu zagrożenia reagujemy dużo szybciej i silniej. Długotrwały stan zagrożenia (np. życie pod presją, problemy zawodowe i osobiste, wygórowane oczekiwania, negatywna ocena naszych działań, konflikty, itp.), wspierany brakiem regeneracji prowadzi nieuchronnie do spadku efektywności.

Podstawą dobrego przywództwa jest stworzenie takiego środowiska pracy, w którym ludzie będą czuli się bezpiecznie, a stres, niepokój i poczucie zagrożenia zostaną ograniczone do minimum.



NEGatywne doświadczenia a podatność na stres

NR 3



Mózg nie został zaprojektowany po to, abyśmy byli szczęśliwi, ale po to, abyśmy byli bezpieczni. Z tego powodu, szybciej uczy się rozpoznawać sygnały zagrożenia niż sygnały pozytywne oraz stopniowo wzmacnia reakcję na nie. Stale zachowuje czujność wobec potencjalnych niebezpieczeństw i jest gotów błyskawicznie na nie zareagować. Kiedy pojawia się choćby delikatny sygnał zagrożenia, koncentruje się na nim lekceważąc wszystko inne. Dlatego szybciejauważamy twarz rozzłoszczoną niż zadowoloną. Mózg reaguje na złą minę drugiej osoby, nawet gdy nie jesteś tego świadom.

Dodatkowo mózg niezwykle trwale zapisuje w swoich strukturach pamięć o zdarzeniach negatywnych. Dzięki temu, gdy pojawią się kolejny raz, może na nie błyskawicznie zareagować i zwykle robi to z większą intensywnością niż poprzednio. Dzwonek alarmowy włącza się szybciej i brzmi głośniej. Trudniej jest także go wyłączyć. Pobudzenie po nieprzyjemnym incydencie może się utrzymywać dłucho po tym, gdy realne niebezpieczeństwo minęło.

Zatem dzisiejszy stres zwiększa Twój podatność na stres jutro, a twoje reakcje stają się coraz silniejsze i coraz trudniejsze do opanowania.



WPŁyw naszych negatywnych emocji na innych

NR 4



To, że ludzie mogą wpływać na siebie nawzajem jest powszechnie akceptowanym zjawiskiem. Większość z nas doświadczyla sytuacji, w których zmienialiśmy sposób działania innych lub inni ludzie oddziaływały na nas ze szczególną siłą.

Niewiele osób wie, że nasz wpływ na innych ma głębszy, fizjologiczny wymiar, obejmując oddziaływanie na poziomie mózgu, a konkretnie, układu limbicznego, czyli tej jego części która odpowiada m.in. za regulację emocji.

Jak to działa? Otóż okazuje się, że sygnały pochodzące od innych odbieramy na poziomie zarówno świadomym, jak i nieświadomym. Już samo przebywanie w towarzystwie osoby zdenerwowanej może wpływać na to jak my będziemy się czuć. Emocje generowane przez daną osobę mogą, poprzez reakcję układu limbicznego, zmieniać poziom hormonów w naszym ciele, funkcje sercowo-naczyniowe, rytm snu, a nawet funkcje immunologiczne, a w konsekwencji wpływać na nasze emocje i samopoczucie. Stąd tak trudno zachować radość i spokój ducha otaczającą się osobami generującymi negatywne emocje. Z drugiej strony, nie oczekujmy, że ludzie wokół nas będą tryskać radością, gdy my sami jesteśmy poddenerwowani.



POZYTYWNE EMOCJE – DWA KROKI DO POPRAWY ATMOSFERY W ZESPOLE

NR 5



Nastrój lidera i towarzyszące mu zachowania silnie wpływają na jakość emocji u pracowników, a w konsekwencji na sposób ich zachowań i efektywność biznesowej organizacji. Dlatego, aby skutecznie zarządzać biznesem lider powinien, przede wszystkim, rozwijać swoją inteligencję emocjonalną. Niezwykle ważne jest, aby potrafił w sposób autentyczny emanować optymizmem i energią oraz podejmować działania, które pomogą innym czuć się podobnie.

Pierwszym krokiem do rozwoju inteligencji emocjonalnej jest poznanie siebie i uświadomienie sobie jak moje zachowania są odbierane przez innych. Kluczowe narzędzia do wykorzystania na tym etapie to:

- analiza własnych odczuć i działań oraz
- weryfikowanie tego, co o sobie myślimy poprzez feedback otrzymywany od otoczenia.

Drugi krok to rozwinięcie umiejętności interakcji, wspierającej generowanie pozytywnych emocji, budowanie otwartości w zespole oraz wzmacnianie zaangażowania we wspólną pracę.

Zarażaj innych pozytywnym nastrojem, jednak rób to rozważnie – ważne jest dopasowanie do sytuacji, więc nie ciesz się, gdy wyniki idą w dół, jednak zawsze postaraj się w trudnej sytuacji wykazać choć trochę optymizmu.



ZAGROŻENIA SPOŁECZNE A KORTYZOL

NR 6



Według neuronauk, sytuacje postrzegane przez mózg jako zagrażające często mają charakter społeczny. Wyołują one tzw. „ból społeczny”, na który nasz mózg reaguje tak samo, jak w przypadku zagrożenia fizycznego.

Zagrożenia społeczne to na przykład:

- krytyka ze strony innych,
- niepewność co do przyszłości,
- brak możliwości wyrażenia swojej opinii,
- brak bliskich relacji,
- niesprawiedliwe traktowanie itp.,

W odpowiedzi na zagrożenie mózg uwalnia kortyzol (hormonu stresu), który:

- wpływa hamującą na naszą kreatywność,
- obniża zdolność logicznego myślenia i rozwiązywania problemów,
- utrudnia nam komunikację i współpracę z innym,
- wzmacnia poczucie zagubienia i bezradności, a tym samym zmniejsza efektywność.



PRZYWIĄZANIE A OKSYTOCYNA

NR 7



Obdarzenie innych życzliwością i cieplymi pozytywnymi uczuciami powoduje wydzielanie przez ich mózgi oksytocyny, hormonu odpowiedzialnego za budowanie bliskich więzi. Oksytocyna jest także zwana hormonem miłości. Odgrywa ona ważną rolę w życiu społecznym, odpowiadając za kształtowanie się poczucia przynależności do grupy, zaufania i przywiązania. Co więcej, pomaga redukować stres i przewyciążać lęki, nastraja optymistycznie i wzmacnia poczucie własnej wartości.

Menedżerowie, którzy budują z pracownikami autentyczne, serdeczne relacje, utrzymując częsty kontakt i skracając dystans wpływają na wzrost poziomu oksytocyny w ich mózgach, a co za tym idzie, przyczyniają się do budowania kultury zaufania. To z kolei przekłada się na większą efektywność zespołów. Jak powiedział Stephen Covey: „Zaufanie skraca czas i obniża koszty”. Zaufanie pracowników do swoich liderów poprawia wydajność, satysfakcję z pracy i zaangażowanie w realizację celów organizacji.



POZYTYWNE EMOCJE A SEROTONINA

NR 8



Serotonin to neuroprzekaźnik regulujący aktywność całego mózgu. Jego działanie jest ukierunkowane na uzyskanie równowagi organizmu, odnawianie zasobów energetycznych, harmonizację nastroju i snu. Poziom serotoninu przekłada się więc nie tylko na nasze samopoczucie fizyczne, ale także psychiczne. Dzięki serotoninie możemy odczuwać radość i wewnętrzny spokój. Jesteśmy bardziej pewni siebie i assertywni. Niedobór serotoninu prowadzi do obniżenia nastroju, niepokoju, bezsenności i wycofywania się z aktywności.

Liderzy, u których poziom serotoninu jest obniżony są pozbawieni energii, pasywni, mniej empatyczni. W mniejszym stopniu troszczą się o innych. Ich wpływ na otoczenie staje się ograniczony.

Naturalne sposoby na podniesienie poziomu serotoninu w organizmie to m.in.:

- Ekspozycja na światło słoneczne
- Regularna aktywność fizyczna
- Odpowiednia ilość snu (7-8h)
- Dieta bogata w witaminy z grupy B, żelazo i cynk
- Dbanie o relacje z innymi



WYSIŁEK A ENDORFINY

NR 9



Endorfiny to grupa hormonów, które działają podobnie jak morfina, czyli łagodzą ból i wzmagają uczucie przyjemności.

Natura wyposażała nas w mechanizm, który tysiące lat temu pomagał myśliwym znosić surowy klimat, niewygody i obrażenia fizyczne przez wiele godzin lub dni. Endorfiny maskowały ból i pozwalały im przeć do przodu, bo od tego zależało przetrwanie.

Dzisiaj, największy wyrzut endorfin towarzyszy długotrwałemu wysiłkowi fizycznemu (stąd tzw. euforia biegacza). Mózg wydzieła endorfiny także w sytuacji, gdy organizm znajduje się w stanie dobrego samopoczucia czy bezpieczeństwa psychicznego, gdy duży stres mija. Śmiech i zabawa także zwiększa jej poziom. Kolejny sposób, to zaangażowanie w pomoc innym. Endorfiny wydzielają się także po spożyciu pikantnych lub wysokowęglowodanowych posiłków – stąd tak przyjemne jest jedzenie czekolady, czy lodów 😊.

Endorfiny pomagają nam pokonywać przeciwności i czerpać radość z życia. Niedobór endorfin to m.in. nadwrażliwość na sytuacje trudne, niepokój, obniżenie nastroju, brak energii do działania.



UKŁAD NAGRODY A DOPAMINA

NR 10



Według neuronauk mózg kieruje naszymi zachowaniami mając na uwadze ich potencjalne konsekwencje: nagrody lub kary. Zaprogramowany genetycznie mechanizm skłania nas do unikania zagrożeń i poszukiwania przyjemności. Pierwotnie, takie rozwiązywanie miało służyć przetrwaniu. Obecnie, szczególnego znaczenia nabraly bodźce społeczne, czyli informacje i odczucia czerpane w trakcie kontaktów z innymi ludźmi.

Aktywacja układu nagrody powoduje uwalnianie dopaminy, a to sprawia, że:

- nasza pewność siebie rośnie,
- czujemy się wzmacnieni, mamy więcej energii i jesteśmy zdolni do dodatkowego wysiłku,
- jesteśmy bardziej kreatywni, szczególnie w obszarze myślenia dywergencyjnego, tj. zdolności do generowania nowych pomysłów.

Wzrostowi poziomu dopaminy w mózgu sprzyjają następujące sytuacje:

- Gdy czujemy się docenieni (na przykład, gdy otrzymujemy pochwały za naszą pracę),
- Gdy osiągamy sukces lub realizujemy ważny cel
- Gdy przewidujemy, że czeka nas coś przyjemnego...



NAGRODY I KARY CO SILNIEJ NA NAS DZIAŁA?

NR 11



Silniejsze pobudzenie powodują w nas zdarzenia negatywne. Z punktu widzenia przetrwania ważniejsze jest dla ludzi unikanie zagrożeń niż uzyskiwanie przyjemności. Dlatego „kije” oddziałują na nas silniej niż „marchewki”. Jeśli nie uda Ci się zdobyć marchewki będziesz miał zapewne kolejną szansę jutro. Jeśli nie zdołasz uniknąć kija możesz już nie zobaczyć kolejnej marchewki.

Daniel Kahneman otrzymał nagrodę Nobla w dziedzinie ekonomii za udowodnienie, że większość z nas zrobi więcej dla uniknięcia straty niż osiągnięcia zysku.



PROGRES – JAK NA NAS DZIAŁA?

NR 12



Nie lubimy angażować się w zadania, których efektów nie widać, nawet jeśli wiemy, że są one ważne. Teresa Amabile z Harvard Business School przeanalizowała cechy wyróżniające to, co pracownicy uważają za "dobry dzień" i odkryła, że jest on silnie powiązany z doświadczaniem progresu.

Postęp oraz poczucie, że udało nam się realizować wyznaczony cel lub zakończyć zadanie, podnoszą poziom dopaminy w naszym mózgu, a to z kolei poprawia nasze samopoczucie, zwiększa zaangażowanie i napędza wydajność. Problem w tym, że nie zawsze dostrzegamy nasze postępy lub tak wysoko stawiamy sobie poprzeczkę, iż bardzo ciężko jest ją przeskoczyć.

Jako menedżer możesz pomóc z swoim pracownikom częściej dostrzegać progres poprzez następujące działania:

- Właściwie określaj cele – zasada SMART z punktu widzenia mózgu ma głęboki sens
- Ambitne cele podziel na mniejsze, aby szybciej można było cieszyć się z ich osiągnięcia
- Mądrze definiuj, co jest miarą postępu – nie zawsze musi to być spektakularny sukces biznesowy. Czasem wystarczy krok do przodu zrobiony w obszarze np. wybranej umiejętności
- Świętuj nawet małe sukcesy i przypominaj o nich



RÓWNOWAŻENIE NEGATYWNYCH DOŚWIADCZEŃ

NR 13



„Nasz mózg jest jak rzep na negatywne wydarzenia i jak teflon na pozytywne”. Łatwiej uczymy się na podstawie bolesnych doświadczeń, mocniej koncentrujemy się na negatywnych aspektach życia, szybciej i trwalej je zapamiętujemy to co złe. Jeśli ktoś raz zawiódł nasze zaufanie wiele potrzeba, aby je ponownie odbudować. Jedno niepowodzenie może silnie wpływać na nasze poczucie pewności siebie mimo wielu pozytywnych doświadczeń, które mamy na koncie. Nasze samopoczucie zaczyna być dobre, jeśli liczba pozytywnych zdarzeń co najmniej 3-krotnie przekracza liczbę negatywnych.

Jako menedżer możesz zwiększać pulę pozytywnych doświadczeń pracownika, a tym samym wpływać na jego emocje i poczucie własnej wartości:

- zwracając uwagę na jego drobne sukcesy, których być może on sam nie dostrzega,
- doceniając jego starania i częściej przekazując pozytywne informacje zwrotne,
- zmieniając jego postrzeganie niepowodzeń, tak aby traktował je w kategoriach cennego doświadczenia
- przydzielając mu zadania, które jest w stanie z sukcesem zrealizować
- uwzględniając jego opinie i potrzeby
- interesując się nim jako osobą, a nie tylko pracownikiem
- wspierając jego rozwój



MODEL SCARF® WYJAŚNIENIE AKRONIMU

NR 14



Ludzka motywacja jest w dużej mierze napędzana przez nasze pragnienie otrzymywania nagród i unikania zagrożeń. Dla mózgu potrzeby społeczne są równie ważne, jak podstawowe potrzeby w zakresie jedzenia i wody, a w związku z tym społeczne „wyzwalacze” oddziałują na nas równie silnie co fizyczne zagrożenie.

Model SCARF® autorstwa Davida Rock'a opisuje te wyzwalacze w ramach pięciu kategorii potrzeb społecznych, które kierują naszym zachowaniem. Dzięki temu wskazuje, o co warto zadbać w miejscu pracy, aby zmaksymalizować korzyści i zminimalizować zagrożenia dla pracowników i zespołów.

Pięć kategorii czynników społecznych wpływających na nasze samopoczucie i zachowanie w kontaktach z innymi to:

- **Status** (Status) – odczuwane znaczenie dla innych, zajmowana pozycja w danej społeczności
- **Certainty** (Pewność) – umiejętność przewidywania przyszłości
- **Autonomy** (Autonomia) – poczucie kontroli nad sobą, tym co robimy i zdarzeniami wokół nas
- **Relatedness** (Przynależność) – poczucie bezpieczeństwa i bliskości w kontaktach z innymi
- **Fairness** (Uczciwość) – poczucia sprawiedliwości i równości w interakcjach mających miejsce wokół nas



MODEL SCARF® PIERWSZY ELEMENT: STATUS

NR 15



Model SCARF® autorstwa Davida Rock'a opisuje 5 czynników, wpływających na sposób funkcjonowania ludzkiego mózgu w sytuacjach społecznych. **Pierwszy z nich to Status** (ang. Status).

W trakcie codziennych interakcji z otoczeniem oceniamy siebie i innych pod kątem pozycji zajmowanej w danej grupie społecznej. Nieustannie szukamy odpowiedzi na pytanie: Czy ludzie nas lubią, doceniają, szanują? Czy traktują nas lepiej, a może gorzej niż innych? Jak ważne jest nasze zdanie? Na co mamy wpływ?

Jeśli ktoś odnosi się do nas bez szacunku, poucza, krytykuje, pomija w decyzjach lub choćby robi uwagi, podświadomie odbieramy to jako zagrożenie dla naszego Statusu.

Gdy oceniamy swój Status jako niski, czujemy się mniej wartościowi, a w konsekwencji, mniej bezpieczni. Dlatego jesteśmy gotowi uczynić bardzo wiele, aby zachować lub podnieść swój Status. Poczucie posiadania wysokiego Statusu może być dla nas większą nagrodą niż pieniądz, zaś poczucie że Status się obniża lub choćby obawa, że może się obniżyć to sygnał alarmowy dla mózgu, że nasze życie jest w niebezpieczeństwie. W konsekwencji, może to nas wytrącić z optymalnego funkcjonowania oraz skłonić do izolowania się od otoczenia, które zaczynamy odbierać jako zagrażające.



MODEL SCARF® DRUGI ELEMENT: PEWNOŚĆ

NR 16



Model SCARF® autorstwa Davida Rock'a opisuje 5 czynników, wpływających na sposób funkcjonowania ludzkiego mózgu w sytuacjach społecznych. **Drugi z nich to Pewność** (ang. Certainty).

Pewność jest silnie związana z naszą zdolnością do przewidywania przyszłości. Im to przekonanie jest silniejsze, tym czujemy się szczęśliwi, a nasze poczucie bezpieczeństwa wzrasta. Dzięki temu nasz mózg jest w stanie bardziej adekwatnie oceniać rzeczywistość, przetwarzać więcej informacji, podejmować bardziej trafne decyzje, zabezpieczać się na wypadek niekorzystnych zdarzeń.

Kiedy nie jesteśmy czegoś pewni, kora przedcołowa naszego mózgu zaczyna pracować w nadgodzinach, próbując przeanalizować i zrozumieć sytuację. Stajemy się niespokojni i wydatkujemy dużo energii zamartwiając się „na zasadzie”. Skupiamy się głównie na negatywnych informacjach i zabezpieczamy się na wypadek niekorzystnych zdarzeń. Większość naszych zasobów umysłowych wykorzystujemy na skanowanie otoczenia i wypatrywanie przystoiowego tygrysa, który może nas zaatakować.

Im większa niepewność, tym większe poczucie zagrożenia, a w konsekwencji większe trudności z koncentracją i logicznym myśleniem, a rozsądek ustępuje miejsca emocjom.



MODEL SCARF® TRZECI ELEMENT: AUTONOMIA

NR 17



Model SCARF® autorstwa Davida Rock'a opisuje 5 czynników, wpływających na sposób funkcjonowania ludzkiego mózgu w sytuacjach społecznych. **Trzeci z nich to Autonomia** (ang. Autonomy).

Ludzie mają naturalną potrzebę decydowania o sobie. Chcą postrzegać siebie jako osobę samodzielną, która może podejmować niezależne decyzje, dokonywać wolnych wyborów, kierować swoim zachowaniem i wpływać na swoje życie.

Im więcej mamy kontroli, tym lepiej się czujemy i odwrotnie. Kiedy nam jej brakuje, tracimy poczucie psychologicznego bezpieczeństwa. Czujemy się uzależnieni od innych ludzi i sterowani przez zdarzenia. Doświadczamy frustracji, bo mamy poczucie, że nasze życie układa ktoś inny i nie wygląda ono tak, jak byśmy chcieli. W takiej sytuacji trudno oczekwać od ludzi samodzielności i brania odpowiedzialność za podejmowane działania.

Autonomia to aktywizator motywacji wewnętrznej (umiejętności mobilizowania się do wysiłku mimo braku zewnętrznego nagrody lub kary). Jest ona dużo silniejsza i bardziej trwała niż motywacja zewnętrzna i to ona, w dużym stopniu, determinuje nasze zaangażowanie w podejmowane działania.



MODEL SCARF® CZWARTY ELEMENT: PRZYNALEŻNOŚĆ

NR 18



Model SCARF® autorstwa Davida Rock'a opisuje 5 czynników, wpływających na sposób funkcjonowania ludzkiego mózgu w sytuacjach społecznych. **Czwarty z nich to Przynależność** (ang. Relatedness).

Człowiek jest istotą społeczną. Ma naturalną potrzebę stanowienia części jakiejś społeczności, przynależenia do większej lub mniejszej grupy ludzi. Poczucie przynależności jest powiązane z poczuciem bezpieczeństwa w kontaktach z innymi. Rośnie, gdy oceniamy, że otaczający nas ludzie dobrze nam życzą, możemy się z nimi utożsamiać, obdarzać zaufaniem i budować pozytywne relacje. Maleje, gdy nie jesteśmy w stanie znaleźć wspólnych punktów odniesienia z innymi, czujemy się nierożumiani lub, co gorsza, doświadczamy ich negatywnego stosunku do nas. W takiej sytuacji pojawia się fizjologiczna odpowiedź na zagrożenie. Pogarsza się nasze samopoczucie i spada motywacja do działania. Poczucie izolacji i osamotnienia może także negatywnie wpływać na naszą kreatywność, zaangażowanie i jakość współpracy z innymi.

W sytuacjach zawodowych, poczucie zagrożenia wynikające z braku Przynależności może się pojawić na skutek wykluczenia przez grupę lub w konsekwencji niewłaściwego wprowadzenia nowych członków do zespołu. Dlatego nie wolno lekceważyć tego procesu i warto poświęcić czas na to, aby pracownicy mieli okazję lepiej się poznać, zrozumieć i zintegrować.



MODEL SCARF® PIĄTY ELEMENT: UCZCIWOŚĆ

NR 19



Model SCARF® autorstwa Davida Rock'a opisuje 5 czynników, wpływających na sposób funkcjonowania ludzkiego mózgu w sytuacjach społecznych. **Czwarty z nich to Uczciwość** (ang. Fairness).

Uczciwość, to poczucie sprawiedliwości i równości w interakcjach społecznych. Jest wzmacniane, jeśli żyjemy w środowisku, w którym nagradzane są wysiłek i osiągnięcia, gdzie aktywnie reaguje się na nieodpowiednie zachowanie i docenia grę zgodną z zasadami. W przeciwnym razie, gdy czujemy, że zostaliśmy oszukani, możemy zacząć odczuwać permanentne zdezorientowanie, niezadowolenie i brak bezpieczeństwa. To reakcja na zagrożenie, która czasami utrzymuje się bardzo długo i przekłada się na nasze kontakty z innymi. Ludzie bowiem, nie nawiązują bliskich relacji, ani nie wspierają tym, którzy ich zdaniem zachowują się niesprawiedliwie, nawet jeśli dana osoba doświadcza trudnych sytuacji lub cierpi.

Wyczulenie na niesprawiedliwość ma swoje ewolucyjne korzenie. Kiedyś, gdy dostęp do jedzenia czy schronienia był warunkiem przetrwania, każda dysproporcja mogła oznaczać różnicę między życiem a śmiercią. Choć czasy się zmieniły, mechanizm z nami pozostał do dzisiaj.



MODEL SCARF® – STATUS JAK ELIMINOWAĆ ZAGROŻENIA?

NR 20



Zagrożenie dla statusu powoduje silną negatywną reakcję, porównywalną do reakcji na realne zagrożenie fizyczne. Przy czym, często nie ma znaczenia, czy nasz status jest rzeczywiście zagrożony, czy tylko nam się tak wydaje. W konsekwencji, tak bardzo koncentrujemy się na tym, co inni o nas pomyślą, że zwykła rozmowa z osobą podziwianą lub stojącą wyżej w hierarchii może wywoływać niepokój lub nawet paraliżować. Szczególnie silne reakcje wywołuje u większości z nas sytuacja otrzymywania feedbacku lub ocena wyników pracy.

Jako menedżer, możesz zmniejszyć poczucie zagrożenia dla statusu twoich pracowników zwracając uwagę na następujące elementy:

- **Formułuj realne oczekiwania** – przydzielaj zadania i odpowiedzialności, dostosowane do możliwości pracownika
- **Unikaj porównywania pracownika do innych** – zamiast tego ocenij postęp, jakiego dokonał
- **Umiejętnie przekazuj korygującą informację zwrotną** – miej dobre intencje, angażuj pracownika w proces analizy i oceny swoich wyników, bazuj na faktach, nie ocenij osoby tylko odnoś się do zachowań, nie generalizuj – przedstawiaj swój punkt widzenia.



MODEL SCARF® – PEWNOŚĆ JAK ELIMINOWAĆ ZAGROŻENIA?

NR 21



Kiedy nie jesteśmy czegoś pewni, kora przedcołowa, czyli ta część naszego mózgu, która jest odpowiedzialna za procesy myślowe, zaczyna pracować w nadgodzinach. Próbuje zdefiniować daną sytuację, aby pokierować naszym zachowaniem w sposób zapewniający maximum bezpieczeństwa. Im mniej mamy danych, im więcej znaków zapytania, tym głośniej dzwięczy dzwonek alarmowy, ostrzegający o zagrożeniu. W konsekwencji pojawiają się większe trudności z koncentracją i logicznym myśleniem.

Jednym z najistotniejszych elementów eliminujących poczucie niepewności jest przejrzystość, czyli otwarta i szczerza wymiana informacji między menedżerami i pracownikami. Brak przejrzystości powoduje, że pracownicy zaczynają kreować czarne scenariusze, wywołując stan zagrożenia w mózgu. W obliczu niestabilności gospodarczej pracownicy i tak już doświadczają wysokiego poziomu niepewności. Dlatego przejrzystość w komunikacji staje się jeszcze ważniejsza. Kiedy przedstawiasz pracownikom pełen obraz sytuacji, zaspokaja to ich potrzebę pewności. W rezultacie pracownicy czują, że mogą ufać swoim liderom, co zwiększa ich zaangażowanie, produktywność i kreatywność.



MODEL SCARF® – AUTONOMIA JAK ELIMINOWAĆ ZAGROŻENIA?

NR 22



W środowisku zawodowym, w którym pracownicy mają niewielki wpływ na to co i jak wykonują potrzeba autonomii nie jest wystarczająco zaspakajana. Pojawia się wówczas poczucie zależności od innych i braku kontroli nad własnym życiem. Dla mózgu jest to silny czynnik stresujący, negatywnie wpływający na zaangażowanie i efektywność działań.

Jako menedżer, możesz zminimalizować zagrożenia dla autonomii pracowników zwracając uwagę na następujące elementy:

- **Wystrzegaj się mikrozarządzania** - unikaj zbytniego angażowania się w codzienną pracę ludzi. Zamiast tego pokaż, że ufasz ich osądowi, włączając ich w procesy decyzyjne
- **Deleguj zadania i odpowiedzialność**, zamiast kontrolować wszystko i wszystkich
- **Dawaj ludziom swobodę w wyborze sposobu działania, zamiast dyktować jak coś powinno zostać zrobione**
- **Bądź otwarty na polemikę**, docenaj otwartość pracowników, zamiast oczekwać, że zawsze będą przyjmować to co mówisz.



MODEL SCARF® – PRZYNALEŻNOŚĆ JAK ELIMINOWAĆ ZAGROŻENIA?

NR 23



Poczucie przynależności do grupy wynika z **zaufania i wzajemnego zrozumienia**. Jest to czynnik silnie wpływający na nasze samopoczucie i motywację do pracy. Jednak na gruncie zawodowym często tak mocno koncentrujemy się na wykonaniu zadania, że na dalszy plan schodzą relacje między członkami zespołu. Brak dobrych relacji w środowisku pracy może sprawić, że pracownicy poczują się odizolowani i samotni. To z kolei może negatywnie wpływać na ich kreatywność, zaangażowanie i jakość współpracy z innymi.

Jako menedżer może zmniejszyć ryzyko zagrożeń dla przynależności poprzez następujące działania:

- Koncentruj się nie tylko na kompetencjach i wynikach danego pracownika, ale spróbuj go także poznać jako osobę.
- Pomagaj zintegrować się z zespołem tym osobom, które mają trudność w nawiązywaniu relacji, są bardziej nieśmiałe, zamknięte w sobie i wycofane.
- Zapobiegaj podziałom na grupy w ramach zespołu. Inicjuj sytuacje dające możliwość współpracy, wymiany opinii i lepszej integracji wszystkich pracowników.
- Nie zaniedbij kontaktu z pracownikami w przypadku pracy zdalnej. Oprócz tematów zawodowych poruszaj także kwestie mniej formalne.
- Poświęć czas na wdrożenie nowej osoby do zespołu, nie zostawiaj jej samej.



MODEL SCARF® – UCZCIWOŚĆ JAK ELIMINOWAĆ ZAGROŻENIA?

NR 24



Uczciwość to jeden z pięciu elementów modelu SCARF®. Kiedy pracownik uważa, że coś jest niesprawiedliwe, jego mózg automatycznie reaguje reakcją unikania i przyjmuje postawę obronną. Poczucie niesprawiedliwości pojawia się częściej, gdy brakuje zasad, jasno określonych oczekiwania lub celów.

Jako menedżer możesz zmniejszyć lub wyeliminować zagrożenia dla uczciwości w twoim zespole poprzez następujące działania:

- Eliminuj niepewność poprzez zwiększenie transparentności w zespole. Wyjaśniaj, uzasadnij, informuj, aby ludzie rozumieli co i dlaczego się dzieje.
- Traktuj wszystkich sprawiedliwie. Nikogo nie faworyzuj. Nie okazuj przychylności ani nie wykluczaj ludzi, kierując się osobistymi pobudkami.
- Nie wyrabiaj sobie zbyt pochopnie negatywnych opinii na czyjś temat. Daj ludziom drugą szansę.
- Pilnuj, aby w zespole nie dochodziło do nierównego podziału obowiązków i związanego z tym nierównego obciążenia pracą – eliminuj próżniactwo i wysługiwanie się innymi.
- Jasno komunikuj konsekwencje zachowań niezgodnych z ustalonimi zasadami i egzekwuj je.



MODEL SCARF® – STATUS JAK ZWIĘKSZAĆ NAGRODY?

NR 25



Sposobem na zwiększanie statusu innych jest stwarzanie sytuacji, w których poczują się nagrodzeni. I nie chodzi tu o premie, podwyżki czy inne nagrody finansowe ale o szczerze pochwały, docenianie i przekazywanie pozytywnej informacji zwrotnej. A że z natury koncentrujemy się na negatywach, czasami wymaga to przedstawienia się z trybu „polowania na czyjeś błędy” na tryb „polowania na czyjeś osiągnięcia”. Nie jest to łatwe, bo o ile szybko dostrzegamy, że coś nam przeszkadza, o tyle z trudemauważamy pozytywne efekty działań innych. Tak działa nasz mózg.

Proste rzeczy, które możesz zrobić, aby poprawić czyjeś poczucie statusu, obejmują:

- dziękowanie innym za pomoc lub wkład we wspólną pracę;
- pokazywanie, że ci na kimś zależy, interesujesz się jego życiem i przyszłością;
- świętowanie sukcesów innych;
- chwalenie i docenianie zasług;
- promowanie innych lub wspieranie w rozwoju;
- angażowanie do ważnych zadań, delegowanie odpowiedzialności lub konsultowanie istotnych kwestii;
- dzielenie się ważnymi informacjami.



MODEL SCARF® – PEWNOŚĆ JAK ZWIĘKSZAĆ NAGRODY?

NR 26



Ludzki mózg preferuje przewidywalność. Kiedy wiemy, czego się spodziewać, czujemy się bezpiecznie. To sprawia, że mamy niezakłócony dostęp do naszych zasobów umysłowych i możemy funkcjonować na optymalnym poziomie. Procesy analizy, wnioskowania czy podejmowania decyzji przebiegają sprawniej.

Jako menedżer, powinieneś zwiększać poczucie pewności swoich pracowników, bo dzięki temu wpływasz na ich samopoczucie, jakość pracy i ogólną efektywność.

Poczucie bezpieczeństwa jest nagrodą samą w sobie. Aby ją zmaksymalizować:

- **Dbaj o jasną komunikację** – precyzyjnie przedstawiaj swoją wizję rozwoju biznesu, zespołu, pracowników, określaj oczekiwania i zapewnij dostęp do potrzebnych informacji.
- **Porządkuj struktury i procesy** – definiuj cele, role, normy postępowania w twoim zespole, przedstawiaj plany i trzymaj się ich, dziel złożone procesy na mniejsze, bardziej zrozumiałe części.
- **Bądź szczyery i transparentny w zachowaniu** – wyjaśnij swoje decyzje, komunikuj zmiany z wyprzedzeniem i przedstawiaj plan ich wdrożenia, bądź konsekwentny, pamiętaj o tym, co powiedziałeś i dotrzymuj słowa.



MODEL SCARF® – AUTONOMIA JAK ZWIĘKSZAĆ NAGRODY?

NR 27



Autonomię pracownika wzmacnia poczucie, że to on sam decyduje, kiedy, co i jak wykonuje. Przełożony wskazuje mu cel lub określone zawodowe zadania natomiast to pracownik ustala sposób ich realizacji.

Dzięki temu wzrasta jego poczucie wartości, nie czuje się już trybikiem w korporacyjnej maszynie wykonującym rutynowe działania, ale ważnym ogniwem firmy. Na tyle istotnym, że przełożeni ufając w jego kompetencje zostawili mu wolną rękę, co do sposobu wykonania zadania.

Chcąc wzmacniać autonomię pracowników:

- Obdarzaj ludzi zaufaniem i deleguj im odpowiedzialne zadania
- Określaj jedynie granice i przyznaj swobodę działania w ramach wyznaczonego obszaru
- Zachęcaj do podejmowania inicjatywy
- Daj możliwość podejmowania decyzji i dokonywania wyborów, choćby dotyczących drobnych spraw
- Pozwalaj pracownikom uczyć się na błędach
- Pytaj pracowników o opinie i pomysły



MODEL SCARF® – PRZYNALEŻNOŚĆ JAK ZWIĘKSZAĆ NAGRODY?

NR 28



Podstawą dobrych relacji z innymi jest poczucie przynależności, rozumiane jaką więź wynikającą z wzajemnego zaufania i zrozumienia. Gdy mamy dobry kontakt z innymi, nasze mózgi uwalniają **hormon oksytocynę** (znany również jako "hormon miłości"). Im więcej oksytocyny jest uwalniane, tym bardziej czujemy się z kimś związani.

Jako menedżer może zwiększyć u pracowników poczucie przynależności do zespołu poprzez następujące działania:

- Pracuj nad budowaniem silnych więzi zespołowych - planuj regularne spotkania jeden na jeden, organizuj lunch zespołowy lub wydarzenia integracyjne poza firmą.
- Promuj otwartość w zespole – dawaj dobry przykład, docenij otwartość innych, zachęcaj członków zespołu do otwartości i dzielenia się przynajmniej fragmentami życia osobistego.
- Wspólnie z zespołem celebruj sukcesy.
- Podkreślaj wkład każdej osoby w sukces zespołu.
- Wprowadź w zespole program coachingu i mentoringu, aby umożliwić pracownikom uczenie się od siebie nawzajem.



MODEL SCARF® – UCZCIWOŚĆ JAK ZWIĘKSZAĆ NAGRODY?

NR 29



Uczciwość to jeden z pięciu elementów modelu SCARF®. Jeśli potrzeba uczciwości jest zaspokojona czujemy się bezpiecznie i z większym zaangażowaniem realizujemy codzienne zadania. Gdy widzimy, że ktoś walczy z niesprawiedliwością lub próbuje jej zapobiec, w naszym mózgu aktywuje się układ nagrody a samopoczucie się poprawia.

Jako menedżer możesz zwiększyć poczucie uczciwości u swoich pracowników poprzez następujące działania:

- Promuj transparentność procesów, ról, odpowiedzialności, a także zasad premiowania czy przydzielania dodatkowych uprawnień.
- Wspólnie z zespołem opracuj kodeks postępowania i pilnuj, aby był przestrzegany.
- Nagradzaj zachowania zgodne z ustalonymi regułami.
- Miej gotowość do obrony ustalonych zasad, nawet gdyby to wymagało przeciwstawienia się otoczeniu lub niosło negatywne konsekwencje dla ciebie samego.



MODEL SCARF® – STATUS REAKCJA NA ZAGROŻENIE

NR 30



Zagrożenie dla poczucia statusu to efekt traktowania nas przez innych, ale także konsekwencja niewłaściwego postrzegania samego siebie. Jeśli funkcjonujemy w otoczeniu, w którym promuje się niezdrową rywalizację, wytyka błędy i pomniejsza zasługi nasz mózg będzie permanentnie w stanie stresu. Z drugiej strony, jeśli my sami nie akceptujemy tego kim jesteśmy, nadmiernie porównujemy się do innych, koncentrujemy się na brakach zamiast pielęgnować mocne strony, to obniżamy nasze poczucie własnej wartości i sami generujemy poczucie zagrożenia dla statusu.

W takiej sytuacji zwiększa się nasza skłonność do nieodpowiednich zachowań i tendencja aby:

- bagatelizować dokonania innych i wyolbrzymiać własne zasługi;
- atakować lub robić awantury z błahego powodu;
- „polować” na czyjeś błędy i nadmiernie krytykować;
- ukrywać swoje błędy i szukać dla siebie usprawiedliwień.



KORA PRZEDCZOŁOWA ZA CO ODPOWIADA I CO ZABURZA JEJ PRACĘ

NR 31



Za większość skomplikowanych operacji myślowych odpowiada kora przedczoloowa naszego mózgu. Jest to ewolucyjnie najmłodsza jego część, dojrzewająca najpóźniej, nawet do 25 roku życia. To kora przedczoloowa odpowiada za najbardziej skomplikowane procesy myślowe oraz kontrolę zachowań.

W szczególności jest ona zaangażowana w:

- planowanie, opracowywanie strategii, definiowanie długofalowych celów;
- analizowanie informacji, rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji;
- przewidywanie konsekwencji zachowań;
- regulowanie emocji, kontrolę impulsów, powstrzymywanie się od zachowań niepożądanych;
- koncentrowanie uwagi;
- pamięć operacyjną, odpowiedzialną np. za zapamiętanie przez jakiś czas numeru telefonu czy wykonanie obliczeń w pamięci.

Sprawne działanie kory przedczolowej jest poważnie zakłócone w sytuacji odczuwanego zagrożenia. Im większy stres tym mniejszy dostęp do zasobów umysłowych i większa skłonność do działania automatycznego, popełniania błędów, schematyczności i sztywności myślenia. Z tego powodu, gdy szef ma do ciebie pretensje, tak trudno znaleźć właściwą odpowiedź na jego zarzuty 😊



MULTITASKING PRAWDA CZY MIT?

NR 32



Ceniona dziś wielozadaniowość to mit, a uleganie mu obarcza mózg realnymi kosztami. Kora przedczoloowa naszego mózgu, odpowiedzialna za większość procesów myślowych może pracować na zasadzie: jedna czynność w określonym czasie. Nie może wykonywać dwóch skomplikowanych operacji jednocześnie.

Wielozadaniowość jest mylona z przełączaniem uwagi z zadania na zadanie, z czynności na czynność. Ilekroć przenosisz uwagę z jednego skomplikowanego zadania na drugie kora przedczoloowa twojego mózgu potrzebuje czasu, aby przestać zajmować się jedno czynnością i przystąpić do drugiej. To prowadzi do marnowania czasu i osłabia wydajność.

Dlatego w środowiskach korporacyjnych, w których zachęca się do kultury wielozadaniowości, ryzyko błędów wynosi około 50%, oprócz tego, wykonanie jednego zadania zajmuje więcej czasu, a ludzie stają się bardziej podatni na czynniki rozpraszające uwagę.

Jeśli chcesz jednocześnie wykonywać kilka zadań wymagających zaangażowania kory przedczolowej to żadnego z nich nie zrobisz dobrze. Wielozadaniowość może zadziałać tylko wtedy gdy działanie wykonywane równocześnie angażuje inny rejon kory mózgowej i ma charakter zautomatyzowany na przykład możesz rozmawiać o problemie jednocześnie prasując koszulę jeśli jest to czynność, którą wykonujesz często i twój mózg niejako automatycznie kieruje twoimi działaniami.



FILTRY PERCEPCYJNE CZY JESTEŚMY OBIEKTYWNI?

NR 33



Sposób działania naszego mózgu sprawia, że jako ludzie nie jesteśmy obiektywni. Każdy z nas postrzega świat inaczej i nadaje inne znaczenie temu co widzi. Odpowiadają za to m.in. „filtry percepcyjne”, czyli nieświadomione wzorce odbierania i przetwarzania informacji z otoczenia. To one sprawiają, że mózg koncentruje się na wybranych elementach rzeczywistości i pomija inne oraz interpretuje bodźce nie zawsze zgodnie z ich obiektywnym znaczeniem. A czasami widzi to, czego nie ma 😊

Część filtrów percepcyjnych jest w naturalny sposób wbudowana w mechanizm działania mózgu, a część zależy od naszych doświadczeń i kształtuje się z wiekiem. Ich wpływ jest widoczny szczególnie wtedy, gdy działamy w pośpiechu, pod wpływem emocji, jesteśmy zmęczeni lub zaabsorbowani jakimś tematem.

W konsekwencji:

- Im częściej coś widzimy, tym bardziej nam się to podoba.
- Łatwiej zauważamy to co jest nam znane, odnosi się do naszej sytuacji.
- Koncentrujemy się na informacjach zgodnych z naszymi nastawieniami.
- Mamy skłonność do odrzucania informacji które są sprzeczne z naszymi poglądami.
- Jeśli informacji jest zbyt dużo, część pomijamy.
- Jeśli brakuje nam informacji, dopowiadamy ją sobie – nie zawsze właściwie.



MÓZG A UPRZEDZENIA CZY JESTEŚMY RACJONALNI?

NR 34



Lubimy myśleć, że nasze działania są racjonalne a decyzje świadome. W rzeczywistości, ludzie bardzo często dokonują osądów i wyborów pod wpływem emocji. Świadomie lub nieświadomie kierują się skłonnością do unikania rzeczy nielubianych oraz dążenia do rzeczy lubianych. Nasze emocjonalne oceny potencjalnych skutków decyzji odgrywają centralną rolę w ich podejmowaniu. „To emocjonalny ogon macha racjonalnym psem” jak to ujął psycholog Jonathan Haidt.

Innymi słowy, kierujemy się raczej emocjami niż rozumem, a w związku z tym, bardzo często:

- Intuicyjnie generujemy opinie w złożonych kwestiach
- Zmieniamy zdanie pod wpływem nieistotnych szczegółów
- Upieramy się przy swoich decyzjach, mimo dowodów na to, że możemy być w błędzie
- Lekceważymy wieloznaczność i tłumimy wątpliwości aby mieć prosty obraz sytuacji
- Przeceniamy prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzeń, tylko dlatego, że o nich często słyszymy
- Większe znaczenia ma dla nas strata niż zysk
- Przyjmujemy rzeczy na wiarę, jeśli źródło informacji wydaje nam się wiarygodne.



MODEL SEEDS® ZAŁOŻENIA

NR 35



Człowiek podejmuje codziennie dziesiątki tysięcy decyzji. Nasz mózg nie jest w stanie poświęcić każdej z nich równej uwagi. Często idzie na skróty i upraszcza procesy przetwarzania informacji. Kieruje się przy tym trzeba zasadami:

- Najważniejsze są informacje istotne dla przetrwania.
- Trzeba oszczędzać energię i redukować przeciążenie poznawcze.
- Efektywność osiąga się dzięki szybkości działania.

Skróty te są znane jako "uprzedzenia" lub „zniekształcenia poznawcze”. Są one nieodłączną częścią naszej natury. Pomagają, gdy wymagane jest szybkie działanie, jednak często prowadzą do problemów wynikających z niewłaściwej oceny sytuacji lub błędnej decyzji podjętej zbyt szybko lub automatycznie.

Model SEEDS® autorstwa Davida Rocka opisuje, w jaki sposób zminimalizować ich negatywny wpływ nasze działania. Trzy główne etapy w procesie zarządzania wpływem uprzedzeń na nasze funkcjonowanie to:

- Uznanie, że każdy z nas im ulega i często nie jest tego świadomy.
- Rozpoznanie, jakiego rodzaju uprzedzenie aktualnie kształtuje nasze myślenie.
- Zmiana perspektywy patrzenia na dany problem i weryfikacja pierwotnych założeń.



MODEL SEEDS® BŁĄD PODOBIEŃSTWA

NR 36



Model SEEDS® autorstwa Davida Rock'a opisuje 5 kategorii błędów, które popełniamy oceniąjąc rzeczywistość oraz podejmując zarówno proste, jak i bardziej skomplikowane decyzje. **Pierwsza kategoria to Błąd Podobieństwa** (ang. Similarity Bias).

To zniekształcenie polegające na faworyzowaniu ludzi podobnych do nas. Mechanizm jest prosty: wolimy widzieć siebie w korzystnym świetle, a w związku z tym tych, którzy są do nas podobni także chcemy tak postrzegać.

Błęd podobieństwa może dotyczyć zarówno cech wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Czasem wystarczy pojedyncza cecha, aby wpłynąć na naszą całościową ocenę danej osoby, czy grupy. Może to być wiek, wygląd zewnętrzny, miejsce zamieszkania, ukończona szkoła, hobby, poglądy, upodobania, doświadczenie zawodowe itp. Rozpoznane podobieństwo automatycznie uruchamia mechanizm klasyfikacji na „naszych” i „obcych”.

Błąd podobieństwa pojawia się najbardziej wyraźnie w decyzjach dotyczących ludzi: kogo zatrudnić, kogo promować, kogo przydzielić do projektów. W konsekwencji możemy faworyzować jednych i nie dostrzegać wartości innych. Tworzymy "grupy wewnętrzne" i "grupy zewnętrzne" – definiujemy granice między tym, kogo uważamy za bliskiego i godnego zaufania, a tym, kto nie zasługuje na naszą uwagę.



MODEL SEEDS® BŁĄD POCHOPNOŚCI

NR 37



Model SEEDS® autorstwa Davida Rock'a opisuje 5 kategorii błędów, które popełniamy oceniając rzeczywistość oraz podejmując zarówno proste, jak i bardziej skomplikowane decyzje. **Druga kategoria to Błąd Pochopności** (ang. Expedience Bias).

Naturalną tendencją mózgu jest wybieranie drogi na skróty, w myśl zasad: szybka decyzja i szybkie działanie to warunek przetrwania. W pierwszej kolejności, automatycznie, uruchamia on tzw. „szybki” system przetwarzania informacji, uwzględniający łatwo dostępne dane. Procesy oceny są podporządkowane intuicji, bazują na tym co znamy, w co wierzymy, co często widzimy, co jest bardziej wyraziste, co pojawiło się jako pierwsze, co jest łatwiejsze w odbiorze.

W wielu sytuacjach ten mechanizm spełnia swoją funkcję i rzeczywiście pomaga nam wyjść z opresji, zwłaszcza wtedy, gdy szybkie działanie jest niezbędne. Jednak są sytuacje, w których pośpiech w ocenie, bez pełnego rozważenia wszystkich faktów może mieć negatywne skutki.

Wybranie drogi na skróty to wybór postrzeganie faktów, ignorowanie ważnych, ale nowych informacji, kierowanie się przesądami, przecenianie lub niedocenianie ryzyka, poleganie na uproszczonej analizie sytuacji i wyciąganie wniosków podporządkowane ukrytym założeniom.



MODEL SEEDS® BŁĄD DOŚWIADCZENIA

NR 38



Model SEEDS® autorstwa Davida Rock'a opisuje 5 kategorii błędów, które popełniamy oceniając rzeczywistość oraz podejmując zarówno proste, jak i bardziej skomplikowane decyzje. **Trzecia kategoria to Błąd Doświadczenia** (ang. Experience Bias).

To efekt traktowania przez nasz mózg wszelkich odczuć i spostrzeżeń, jako obiektywnej reakcji na otaczającą rzeczywistość. Innymi słowy, wierzymy, że odbieramy świat, takim jakim jest naprawdę. Nie uwzględniamy faktu, że nasze spostrzeżenia są zniekształcone przez doświadczanie, osobowość, oczekiwania czy aktualny stan emocjonalny. Jesteśmy tak głęboko przekonani o prawdziwości tego, co widzimy, tak bardzo wierzymy w słuszność naszych wniosków, że zakładamy iż inni odbierają świat tak samo. Jeśli zaś ich odczucia się różnią, to znaczy, że są w błędzie, chcą nam zrobić na złość lub z jakiegoś powodu zakłamać rzeczywistość.

W konsekwencji, tak trudno nam pogodzić się z odmiennym sposobem myślenia czy działania innych, odmiennymi upodobaniami czy postawami, a jeszcze trudniej przekonywać się wzajemnie do zmiany poglądów lub zachowania. Nieświadomie przyjmujemy naszą perspektywę za tę właściwą i zakładamy, że inni myślą podobnie. To co jest dla nas jasne, przyjemne, eksytujące, gorszące, zaskakujące, trudne czy przerażające musi być takie samo dla ludzi wokół.



MODEL SEEDS® BŁĄD DYSTANSU

NR 39



Model SEEDS® autorstwa Davida Rock'a opisuje 5 kategorii błędów, które popełniamy oceniając rzeczywistość oraz podejmując zarówno proste, jak i bardziej skomplikowane decyzje. **Czwarta kategoria to Błąd Dystansu** (ang. Distance Bias).

Mózg przypisuje większą wagę temu, co jest bliżej w czasie i przestrzeni, aby przyspieszyć proces podejmowania decyzji i reagowania w zagrażających sytuacjach. To co „tu i teraz” kiedyś miało kluczowe znaczenie dla przetrwania, bo „jutra” można było nie doczekać.

Dzisiaj także bardziej cenimy i zauważamy to co bliżej. Wolimy korzyści natychmiastowe niż te, nawet większe, oddalone w czasie. Wypadek na ulicy w naszej okolicy robi na nas większe wrażenie niż podobny, ale w innej części miasta. Bardziej liczymy się ze zdaniem osób, z którymi widzimy się częściej lub które pracują bliżej niż tych, z którymi mamy rzadszy lub zdalny kontakt. Więcej oczekujemy za to, co my możemy zaoferować, niż skłonni bylibyśmy za to samo zaoferować innym.

Negatywne konsekwencje wybierania przez mózg drogi na skróty to koncentracja na celach krótkoterminowych i zaniedbywanie rzeczy ważnych, ale nie pilnych. To pomijanie przy awansach, czy deprecjonowanie wartości osób wykonujących swoją pracę zdalnie. To nietrafione decyzje lub odrzucone okazje ze względu na zbyt długi czas oczekiwania na przyszłe profity.



MODEL SEEDS® BŁĄD ASEKURACJI

NR 40



Model SEEDS® autorstwa Davida Rock'a opisuje 5 kategorii błędów, które popełniamy oceniając rzeczywistość oraz podejmując zarówno proste, jak i bardziej skomplikowane decyzje. **Piąta kategoria to Błąd Asekuracji** (ang. Safety Bias).

Nasz mózg, w sposób automatyczny, skanuje otoczenie w poszukiwaniu zagrożenia. Z bardzo prostego powodu - dla przetrwania identyfikacja tego co „złe” jest ważniejsza niż tego co „dobre”. Dlatego bodźce zakwalifikowane jako potencjalnie niebezpiecznie silniej wpływają na nasze emocje, zachowania czy procesy decyzyjne.

Tak bardzo staramy się uchronić przed niebezpieczeństwem, że wolimy „dmuchać na zimne”. W konsekwencji, silniej nas motywuje potrzeba unikania ryzyka niż zapewniania sobie korzyści. Jeśli już musimy podjąć ryzykowną decyzję, to chętniej to zrobimy, aby uniknąć straty niż osiągnąć zysk. Bardziej na nas wpływają sformułowania negatywne niż pozytywne. Mamy tendencję do kontynuowania projektu, w który zainwestowaliśmy czas, energię czy pieniądze, nawet jeśli czujemy, że nie ma on szans na powodzenie.

Im bardziej jesteśmy zestresowani, tym silniej uwidacznia się Błąd Asekuracji, a my z większą mocą staramy się stworzyć, często złudne, poczucie bezpieczeństwa.