



ŚWIADOME
PRZYWÓDZTWO

(Nie)świadomy lider

Jak mózg i biologia determinują wyniki naszego postępowania wobec współpracowników i partnerów biznesowych?

Dlaczego tracimy w życiu wartość dodaną, rozumianą jako pieniądze i czas – zarówno firmy, jak i osobiste? Dzieje się tak, dlatego że czasem brakuje nam świadomości naszego niewłaściwego postępowania w relacjach ze współpracownikami, z podwładnymi czy partnerami biznesowymi. Kluczową kompetencją lidera w czasach szybkich zmian, multitaskingu i stresu jest zrozumienie własnej biologii i zarządzanie nią. Od tego zależy wygrana zarówno w biznesie, jak i podczas najwyższych szczybli rozgrywek sportowych.

NIKOLAY KIROV, JAKUB B. BĄCZEK

W dawnych czasach podczas polowania z dzidą wojownik od czasu do czasu spotykał na swojej ścieżce lwa. Pojawiał się lęk. Lęk ten poprzez działanie naszego układu limbicznego wyzwał ogromne ilości adrenaliny, która służyła ucieczce. Idąc na skróty z wywodem i generalizując, układ limbiczny mózgu, składający się z mózgu gadziego, najstarszej i odpowiadającej za podstawowe instynkty części mózgu, oraz ssaczego, realizującego bardziej złożone instynkty, emocje i procesy uczenia się – odpowiada za dwie podstawowe reakcje – atak i ucieczkę. Odpowiada też za to, jak zadziała system nerwowy i hormonalny poprzez to, ile adrenaliny i kortyzolu trafi do ciała. Spalanie adrenaliny wymaga ogromnych ilości tlenu, który jest czerpany z całego ciała do mięśni odpowiedzialnych za ucieczkę. W ten sposób po-

zbawiamy korę mózgową tlenu. A odpowiada ona za komunikowanie się z ludźmi, logikę naszych decyzji podczas spotkań z zespołem i negocjacji z partnerami oraz umiejętność posługiwania się np. Excelem. Aby kora działała sprawnie, wymaga trzech składników odżywczych: tlenu, wody i cukru.

ZAGROŻENIE Z OTOCZENIA

W dzisiejszym cywilizowanym świecie człowiek nie spotyka na swej drodze lwa. Natomiast cały czas jesteśmy atakowani przez inne bodźce z otoczenia, które nasz mózg identyfikuje jako zagrożenie, np. kilkanaście nieodebranych połączeń telefonicznych czekających na oddzwonienie, kilkadziesiąt e-maili, na które trzeba odpowiedzieć, spotkanie z szefem na temat wykonania kwartalnych celów... Większość ludzi nieświadomie kieruje się w różnych



sytuacjach lękiem. Czy wynegocjują i podpiszą kontrakt? Czy uda się zamknąć sprzedaż przed końcem kwartału? Czy współpracownicy zrealizują projekt, dzięki któremu ja otrzymam awans? Mózg nie rozróżnia tych lęków i zagrożeń od tych, które pierwotnie pochodziły od lwa. Zatem wyobraźmy sobie, co się dzieje z korą mózgową, która jest permanentnie niedotleniona.

ŚWIADOME ZARZĄDZANIE HORMONAMI

Ludźmi rządzą hormony i dopóki lider sobie tego nie uświadomi i nie nauczy się zyskiwać nad nimi kontroli, jego nieświadomione reakcje na stres



Ludźmi rządzą hormony i dopóki lider sobie tego nie uświadomi i nie nauczy się zyskiwać nad nimi kontroli, jego nieświadomione reakcje na stres w sytuacjach biznesowych, w relacji z zespołem oraz w życiu osobistym mogą wyrządzać wiele szkód.

Czasami w sporcie celowym zachowaniem jest rozgniewanie przeciwnika. Dzięki temu, że „wypuści” za dużo adrenaliny, możemy wygrać mecz. Skorzystaliśmy z tej wiedzy podczas mistrzostw świata w siatkówce w 2014 roku. W meczu z Iranem wiedzieliśmy, że kluczowym zawodnikiem przeciwnika jest rozgrywający – Marouf. Jest to niezwykle utalentowany siatkarz, ale jednocześnie człowiek temperamentny i wybuchowy. Mieliliśmy świadomość, że kiedy wpadnie w złość, zacznie rozgrywać piłki w sposób automatyczny i przewidywalny. A ponieważ wiedzieliśmy, gdzie posyłał piłki w nerwowych momentach poprzednich meczów (co doskonale zdiagnozowali nasi statystycy), byliśmy przygotowani z podwójnym lub nawet potrójnym blokiem właśnie tam, gdzie nerwowy Irańczyk wystawiał piłki w trudnych dla siebie momentach. W ten sposób skorzystaliśmy z wiedzy na temat biologii – gdy kora mózgowa jest zablokowana, zaczyna działać na podstawie nawykowych reakcji zagnieżdżonych w układzie limbicznym. My na te reakcje byliśmy po prostu świetnie przygotowani.

w sytuacjach biznesowych, w relacji z zespołem oraz w życiu osobistym mogą wyrządzać wiele szkód. W relacjach biznesowych szczególnie ważne jest współdziałanie i odpowiedni poziom trzech hormonów: adrenaliny, oksytocyny i endorfin. Z uwagi na to, że adrenalina jest spośród nich największym „szkodnikiem”, w tym artykule skoncentrujemy się na niej.

Adrenalina odpowiada za siłę, moc, pewność siebie, zdecydowanie. W nadmiarze może jednak powodować na przykład agresję i naciski, które tłamszą partnera w negocjacjach i są przyczyną jego wycofania się z zawarcia umowy biznesowej. Szefowie, którzy często działają „na adrenalinie” wobec podwładnych, mogą doprowadzać do toksycznej atmosfery w pracy, częstych absencji i wysokiej rotacji. Pamiętajmy, że organizm produkując dużo adrenaliny, będzie potrzebował dużej ilości tlenu, który nie dotrze do kory mózgowej. W rezultacie nastąpi zawężenie percepcji i prawidłowego podejmowania bieżących decyzji (zobacz przykład).

W biznesie jednak chodzi nam o dokładnie odwrotną reakcję naszych partnerów. Chcemy, aby ich kory mózgowe działały i rozumiały nasze argumenty. Chcemy, aby partner podjął świadomą decyzję o podpisaniu kontraktu. Choćby po to, aby się nie wycofywał z podjętych zobowiązań, aby nie czuł się wykorzystany i nie miał chęci odwetu. Chcemy,

by pracownicy zrozumieli, dlaczego warto wykonać projekt, który im przedstawiamy. W tym celu warto zadbać o zarządzanie na dwóch poziomach: fizycznym i mentalnym.

DZIAŁANIE NA POZIOMIE FIZYCZNYM

Warto zadbać o dobre dotlenianie organizmu, a szczególnie kory mózgowej. Zobaczmy jednak, jak wygląda nasz dzień. Wstajemy i aby się obudzić, zaczynamy od kawy. Kofeina na chwilę rozszerza naczynia krwionośne, ale organizm musi ją „wypalić”, więc włącza adrenalinę i jednocześnie zabiera tlen z kory mózgowej. Po niecałej godzinie czujemy znużenie. Więc o 11.00 wypijamy kolejną kawę. Zabieramy kolejną dawkę tlenu. Następnie porządny obiad – kotlet z frytkami. Proces trawienia w żołądku również potrzebuje tlenu. Więc około 14.00 już jesteśmy śpiący, wypijamy trzecią kawę. O 15.00 w korze mózgowej nie mamy prawie żadnego tlenu, a w tym czasie mamy spotkanie z pracownikami lub negocjacje z partnerami. Skutek – działa tylko mózg limbiczny, czyli możliwe reakcje to tylko atak lub ucieczka. Nie ma mowy o świadomym działaniu, komunikowaniu się i podejmowaniu racjonalnych decyzji. Niestety, niektórzy zarządzają w ten sposób na co dzień – zarówno ludźmi, jak i powierzonymi im projektami lub firmami wartymi miliony! Wieczorem, aby odreagować – kieliszek alkoholu – spalamy kolejną porcję tlenu. Rano budzimy się więc zmęczeni i znów zaczynamy od... kawy.

Świadome przywództwo zaczyna się od siebie. Aby dotlenić korę mózgową, pomocne może być pływanie i joga, a także picie dużej ilości wody. Wyobraźmy sobie, że zaczynamy dzień na basenie. Podczas pływania robimy wdech i nabieramy dużo powietrza, które dosłownie wciskamy do naszych komórek transportujących i rozprowadzających tlen po całym organizmie, w tym do kory mózgowej. Joga z kolei też dotlenia, w odróżnieniu od ćwiczeń na siłowni, które powodują napięcie mięśni i spalanie tlenu. Podczas jogi następuje napięcie izometryczne. Kawa i herbata odwadniają, zatem gdy jesteśmy na spotkaniu, poprośmy o czystą wodę niegazowaną. W trakcie dnia warto zadbać o dotleniające spacer. Liderzy tacy jak Steve Jobs, Barack Obama czy Mark Zuckerberg ukuli nawet pojęcie „Walking Meeting”. Można przecież wyjść na zewnątrz ze współpracownikiem, aby podczas spaceru przedyskutować projekt.



DZIAŁANIA NA POZIOMIE MENTALNYM

Na poziomie mentalnym możemy zadbać o nasz spokój wewnętrzny i opanowanie. Kiedy pojawia się w nas napięcie, prowadzące wprost do mechanizmu walki lub ucieczki, możemy skorzystać z kilku metod treningu mentalnego. Choćby ze świadomego oddychania lub z wizualizacji. Przy świadomym oddychaniu do mózgu dostarczana jest większa ilość tlenu, a co za tym idzie – podnosi się sprawność umysłowa. Jedno z naszych ulubionych ćwiczeń to świadome i spokojne liczenie kolejnych 15. oddechów, przy czym co piąty z nich jest mocno pogłębiony (5, 10 i 15). Koncentracja umysłu na tym zadaniu powoduje, że inne myśli (czyli również te stresujące) odsuwają się na jakiś czas na bok, a my możemy się uspokoić nawet w centrum niepokojących nas wydarzeń, czy to jest mecz na Stadionie Narodowym, czy milionowe negocjacje z potencjalnym inwestorem.

Kolejną techniką mentalną jest wizualizacja. Obecnie wszyscy liczący się na świecie sportowcy pracują tymi technikami. Możemy uisnąć gdzieś wygodnie, zamknąć oczy i rozluźnić po kolei wszystkie większe grupy mięśniowe (plecy, nogi, ramiona, klatkę piersiową). Następnie warto sobie wyobrazić, że powietrze, które się wdycha jest niebieskie. Kolor powietrza jest ważny dla wizualizacji. Obserwujemy strumień powietrza jak porusza się powoli przez nasz nos, gardło, przełyk, a kończąc na płucach. Stąd niebieska

poświata wędruje do każdej komórki naszego ciała i doprowadza do niej tlen. Wyobrażamy sobie, że każdy wydech usuwa z naszego organizmu myśli, niepokoje i frustracje. Z czasem jesteśmy coraz bardziej zrelaksowani, a po zakończeniu takiej wizualizacji czujemy odprężenie i jednocześnie gotowość do działania. Na początku warto takie wizualizacje przeprowadzać z doświadczonym trenerem mentalnym, ale później można je stosować samemu w dowolnej sytuacji.

KONKLUZJA

Obowiązkiem każdego lidera jest dbałość o utrzymanie równowagi życiowej, co przekłada się na satysfakcjonujące wyniki i zadowolenie z pracy. Zarówno w życiu osobistym, jak i w biznesie kluczem do sukcesu okazuje się umiejętność panowania nad biologią i wynikającym z niej stresem, który przyczynia się do powstania napięć w ciele i redukcji tlenu z najważniejszej części mózgu – kory mózgowej. A to właśnie ona odróżnia nas od świata zwierzęcego. Warto uczyć liderów zarówno w sporcie, jak i w biznesie procesów oraz dawać im narzędzia, od których zależą ich wyniki. Na szczęście współczesna nauka daje nam coraz więcej narzędzi do zarządzania swoimi hormonami i efektywnością naszego umysłu. Świadomy przywódca nie tylko zna wyniki badań, ale też potrafi zastosować odpowiednie metody, by dotlenić swoją korę mózgową w kluczowych monetach współpracy z otoczeniem. ●



NIKOLAY KIROV

Wykładowca, mówca inspiracyjny, trener i doradca z ponad 20-letnim doświadczeniem w edukacji i biznesie. Specjalizuje się w negocjacjach i budowaniu relacji w biznesie oraz przywództwie i zarządzaniu sobą. Dyrektor strategii i rozwoju, Kozmiński Executive Business School – Akademii Leona Koźmińskiego. Partner w Kirov Strategic Negotiators. Twórca „Akademii świadomego przywództwa i budowania relacji”.

kirov@kozminski.edu.pl



JAKUB B. BĄCZEK

Trener mentalny, konsultant biznesowy i mówca inspiracyjny. Prowadzi zajęcia dla studentów MBA Akademii Leona Koźmińskiego, doradza sportowcom. W 2014 roku razem z reprezentacją Stephana Antigi zdobył złoty medal mistrzostw świata w siatkówce. Twórca „Akademii świadomego przywództwa i budowania relacji”.

manager@jakubbaczek.pl