

Dlaczego nobliści nie potrafią przywołać windy

Jaką rolę odgrywają emocje w podejmowaniu decyzji? Czy mózg się starzeje? Dlaczego nie należy poddawać się rutynie? Dlaczego pracuje się nam przyjemniej, jeśli utożsamiamy się z wartościami firmy? I dlaczego najtęższe umysły świata czują się bezradne w pałacu noblowskim... O neuronach lustrzanych i pożytkach z emocji mówi prof. Rafał Ohme.

B: Po co nam emocje?

RAFAŁ OHME: Po pierwsze, emocje pobudzają do działania, po drugie tworzą innowacje. Chłodny rozsądek nigdy nie wymyśliłby innowacji, bo na zdrowy rozum tego nie da się wymyślić. Na tym polega innowacja, że ktoś robi coś, o czym wszyscy mówią, że się nie da. A ten ktoś działa w emocjach, ma tzw. nierealistyczny optymizm, który czasami może zmienić świat. Emocje popychają rozwój cywilizacji. Dzięki temu, że jesteśmy emocjonalni, a nie racjonalni, nie da się nas kontrolować.

B: To dobrze czy źle?

R.O.: Gdybyśmy byli wyłącznie cyborgami, wybierającymi najlepsze rozwiązania, to komputer przewidziałby to najlepsze rozwiązanie. Tymczasem żaden komputer nie jest w stanie przewidzieć naszej reakcji, np. że w pewnym momencie się obrażymy. Że nie zachowamy się zgodnie ze złotą zasadą ekonomii, że człowiek zawsze optymalizuje zyski. Nie! Człowiek optymalizuje zyski w sposób subiektywny, czyli emocjonalny.

TO EMOCJE POPYCHAJĄ ROZWÓJ CYWILIZACJI. DZIĘKI TEMU, ŻE JESTEŚMY EMOCJONALNI, A NIE RAĆJONALNI, NIE DA SIĘ NAS KONTROLOWAĆ.

Na przykład wie, że to dobry interes, ale z tym człowiekiem nie podejmie współpracy, bo go nie lubi. Tego właśnie nie przewidzi żaden komputer, żadna sztuczna inteligencja. A zatem nasza emocjonalność, która – wydawałoby się, że czasami prowadzi nas na manowce – w rzeczywistości nas zabezpiecza.

B: W jaki sposób?

R.O.: Na przestrzeni dziejów nie przybywa nam

Prof. Rafał Ohme, ekspert w dziedzinie emocji, komunikacji i zarządzania, pionier neuronauki konsumenckiej, był gościem cyklicznych spotkań z inspirującymi ludźmi organizowanych przez obszar HR.

mądrych ludzi. Mądra matka natura nie faworyzuje zatem mądrości. W każdym z nas jest mądrość i niemądrość. Irracjonalność dotyczy zarówno ludzi o niskim poziomie wykształcenia, jak i noblistów. W pałacu, gdzie wręczane są Nagrody Nobla, portier ma zawsze dużo pracy, ponieważ nobliści nie wiedzą, jak przywołać windę.

B: Czy da się zarządzać emocjami?

R.O.: Dosyć trudno. Będziemy kontrolować emocje za jakieś 300 tys. lat, bo wówczas będzie więcej połączeń między korą przedczołową a układem limbicznym. Kora przedczołowa to siedziba racjonalności, a układ limbiczny to siedlisko emocji. Obecnie jest bardzo dużo sterowników z układu limbicznego do kory, czyli że emocje rządzą naszym rozumem. A z rozumu do emocji jest dużo mniej połączeń. Na szczęście człowiek nie zdaje sobie z tego sprawy. Jest przekonany, że to on rządzi emocjami. Tymczasem zarówno psychologia, jak i neuronauka pokazują, że częściej jest to iluzja kontroli niż sama kontrola.

B: Jakiś przykład...

R.O.: Bardzo proszę: ktoś nam łamie serce, rozpaczamy, pocieszają nas przyjaciele mówiąc: nie martw się, ona/on nie jest ciebie wart, dobrze, że to się teraz stało, a nie później. Wiemy, że to jest szczerza prawda, ale i tak jest nam smutno. I przestanie nam być smutno nie wtedy, kiedy będziemy tego chcieli, ale kiedy nasz organizm się uspokoi. Oczywiście, nie należy mylić doświadczania emocji z ekspresją emocji. Możemy mieć pokerową twarz, nie potrafimy jednak zastopować doznania, czyli tego, co się dzieje wewnątrz naszego organizmu.

B: Czyli emocje przeszkadzają nam w realistycznej ocenie sytuacji...

R.O.: Emocje postrzegane są najczęściej jako coś złego, niepożądanego. Mówi się: ochłoń, zanim podejmiesz decyzję, przemyśl, zanim coś zrobisz. To prawda: podejmowanie decyzji pod wpływem emocji nie jest zbyt sensow-

ne. Ale z drugiej strony – jeżeli wykluczmy ekstremalne przypadki, kiedy jesteśmy piekielnie rozemocjonowani – emocje nam bardzo pomagają. Dlatego, że to emocje pobudzają do działania, a nie rozsądek. Możemy się nie zgadzać z wieloma kwestiami, ale to nie jest powód, żeby wyjść na ulicę i protestować. Natomiast kiedy ktoś już przekroczy jakąś granicę i to coś będzie bardzo emocjonalne, to wtedy nagle uruchamiamy cały proces związany z działaniem.

Odniosę się do rewolucji Solidarności w latach 80., która zaczęła się od tego, że w pewnej stółcówce podniesiono ceny żywności. To był lont, który rozpałił Polskę. Nagle ludzie wyszli na ulice, mimo że dużo gorsze rzeczy się działy.

B: Czy z pozytywnych emocji może narodzić się coś negatywnego?

R.O.: Oczywiście. Pozytywne emocje mają to do siebie, że zwiększają tolerancję na ryzyko. Na przykład jeżeli jestem podekscytowany, to jestem gotowy na większe ryzyko niż normalnie. Jest to tzw. syndrom grupowego myślenia, który rozpoczął się od tego bardzo przykrego dla Amerykanów doświadczenia, jakim była klęska w Zatoce Świń. W latach 60. Kennedy obmyślał wraz z swoimi doradcami i generałami, jak rozprawić się z Fidelem Castro. I im więcej było testosteronu, drinków i cygar, tym bardziej uważali, że im się to uda. Przez co kompletnie nie docenili przeciwnika. Musimy bardzo uważać, żeby nie podejmować decyzji nie tylko wtedy, kiedy jest nam źle, ale także kiedy dobrze się bawimy, kiedy ktoś nas zaprasza na kolację biznesową i komplementuje. Po takiej kolacji mogą podjąć decyzję, że zainwestują nieco więcej, niż początkowo myślałem. Wiele osób, kiedy czyta te słowa, pewnie myśli: ja w życiu bym tak nie zareagował. Tymczasem, niestety, kiedy znajdziemy się w tej multisensorycznej sytuacji, jaką jest wspała kolacja, we wspałym miejscu, ze wspałymi osobami, które wychwalają nas, no to wtedy naprawdę trudno się oprzeć. Inna negatywna konsekwencja pozytywnych emocji to brak uwagi przy domknięciu. Na przykład większość wypadków samochodowych wydarza się w ostatnich 15 minutach podróży.

B: Człowiek inteligentny emocjonalnie, czyli jaki?

R.O.: Taki, który potrafi odczuwać emocje drugiej osoby. Nie odczytywać, tylko odczuwać. Polega to na tym, że siedząc obok drugiej osoby, czując to, co ona czuje. Kiedy patrzymy na płaczące dziecko, nasz mózg płacze razem z nim. Nie musimy się zastanawiać, co zrobić, natychmiast biegniemy, aby pomóc. Tutaj oczywiście jest ogromna przewaga kobiet nad mężczyznami. To ich neurony lustrzane, czyli komórki, które są systematycznie gimnastykowane od kilku milionów lat, rozwinęły w nich inteligencję emocjonalną.

B: Do czego nam potrzebne takie neurony?

R.O.: Zapytano kiedyś Henry'ego Forda, jaki jest sekret sukcesu w biznesie. Jego odpowiedź zdumiała wszystkich. Powiedział, że sekretem

jest umiejętność patrzenia na sprawę zarówno swoimi oczami, jaki i oczami drugiej osoby. Wtedy jestem w stanie szybciej znaleźć porozumienie, szybciej domyślić się, czego ta osoba oczekuje i potrzebuje. Do tego właśnie potrzebne są neurony lustrzane i inteligencja emocjonalna.

B: Czy nasz mózg się starzeje?

R.O.: Jeśli dbamy o nasz mózg, trenujemy go (poprzez rozwiązywanie krzyżówek, grę w szachy albo program Spa dla Umysłu), to ponarząca sobie na sprawność umysłową mamy prawo dopiero po 80 roku życia. Wcześniej zamyka nam się dostęp do dwóch rzeczy: nie potrafimy z łatwością nauczyć się języków obcych oraz gry w tenisa. Całej reszty mózgu jest w stanie się nauczyć. Z jednej strony, ponieważ jest starszy, to pewne rzeczy przychodzą mu nieco trudniej, ale z drugiej strony – posiada już dużo wiedzy, więc może przyspieszyć proces uczenia. Kiedy uczymy się czegoś nowego, to zabiera nam to więcej czasu. Jest odwrotnie, kiedy tylko dodajemy wiedzę do tego, co już wcześniej wiedzieliśmy. Owszem, mózg 60-latkę nie jest aż tak chłonny na zapamiętywanie informacji jak mózg 20-, 30-latkę, jednak posiada tyle odnośników, że pozwalają szybko przyswoić informacje i je uporządkować w strukturze pamięciowej.

B: Czyli sięgać do naszych doświadczeń, do tego, co wiemy. Wtedy idzie nam łatwiej?

R.O.: Tak. Mózg cały czas korzysta z tego, czego dostarczyliśmy mu przez całe nasze życie: z doświadczeń, podróży, przeczytanych książek, rozmów, które odbyliśmy. Co ciekawe, z większości wiedzy, którą w ten sposób zdobywamy, nie zdajemy sobie sprawy. Nie pamiętamy tego wszystkiego. Stan naszego umysłu cechuje myślenie: „nie wiem, że wiem”. Tylko od czasu do czasu jakiś wewnętrzny głos, intuicja podpowiada, że powinienem zrobić to lub to. Tymczasem mózg się tego nauczył, nawet nie wiedząc, po co, jak i kiedy. Dlatego w życiu musimy robić jak najwięcej różnorodnych rzeczy. Nie powinniśmy stale jeździć w to samo miejsce na wakacje. Rutyna sprzyja starzeniu się mózgu.

B: W pracy jesteśmy nastawieni na wielozadaniowość. W tym samym czasie odbieramy telefony, piszemy maile, ciągle w coś klikamy. Czy mózg to lubi?

R.O.: Multitasking to dla mózgu wielkie ćwiczenie. Pamiętamy, że multitasking, jeżeli jest w jednym module percepcyjnym, zawsze służyca efektywność wykonania. Na przykład jeżeli jednocześnie musimy myśleć o tym, co powiedzieć przełożonemu i co napisać w SMS-ie do żony bądź męża, wtedy nie jesteśmy już tak wydajni. Natomiast jeżeli występuje polimodalność – jeden zespół dotyczy widzenia, drugi słuchania, trzeci powonienia, a czwarty dotyku, to wtedy nam to w ogóle nie przeszkadza, to są inne części mózgu. Ta podzielność uwagi w mowie potocznej często jest mylna z przerzutnością uwagi. Napoleon, który równocześnie dyktował osiem listów, nie miał

*NEURONY LUSTRZANE

Odkryto je w mózgu małp i człowieka. Podejrzuje się, że dzięki nim osobnik na widok pewnej czynności jest w stanie niemal natychmiast odgadnąć intencje innego osobnika nie tylko tego samego gatunku. U człowieka odpowiada ją prawdopodobnie również za zdolność do rozpoznawania cudzych emocji i intencji wyrażanych niewerbalnie, czyli empatię oraz współczucie.

Źródło: Wikipedia

podzielności uwagi, tylko przerzutność. Kończył jedno zdanie w jednym liście i zaczynał kolejne w drugim.

Musimy bardzo uważać na multitaskowość rozumianą w sensie dosłownym. Dlatego że wtedy możemy podjąć niezbyt szczęśliwe decyzje. Jesteś szefem, jedziesz samochodem i rozmawiasz o warunkach finansowych. To, co odpowiesz, albo nie będzie najmądrzejsze, albo wyładujesz w rowie. Nie ma możliwości bezpiecznego prowadzenia samochodu i rozmawiania na trudne tematy. W takich sytuacjach trzeba być bardzo ostrożnym, ponieważ narażasz siebie i innych.

B: W jednym z wywiadów mówił Pan, że emocje dają podstawę wartościom, a firma, która zarządzana jest poprzez wartości, działa skutecznie i przyjemniej się w niej pracuje. W ING również mamy wartości i zachowania, które poniekąd zostały narzucone z góry. Czy jest sposób, aby te wartości poczuć jako swoje, aby stały się także moimi, abym się z nimi utożsamiał?

R.O.: Proces polega na tym samym, co robimy z dziećmi – a mianowicie chodzi o wychowanie. Są pewne wartości, które chcemy zawsze z góry dzieciom narzucić – że trzeba być dobrym człowiekiem, trzeba być lojalnym, uczciwym. Jak to zrobić? Własnym przykładem! A zatem menedżerowie powinni nie tylko rozmawiać z pracownikami o wartościach, lecz pokazywać własnym przykładem, jak te wartości są wprowadzane w czyn. Wtedy nastąpi przeniesienie wartości z poziomu konformizmu (kiedy wiem, że muszę, bo mogę zostać ukarany, a tak to dostanę nagrodę) do poziomu internalizacji (są częścią mnie, ja się z nimi zgadzam, budują moje poczucie ja). Mogę siebie zdefiniować przez to, że jestem otwarty i tolerancyjny, ciągle dążę do tego, żeby się rozwijać. Jeżeli takie są wartości firmy, w której pracuję, to ta firma umożliwi mi ciągły rozwój i pomaga w nim. Jeżeli nie pomaga, to znaczy, że są to tylko czcze słowa. A zatem będę przestrzegał tak długo tych wartości, dopóki jakaś inna firma nie zaproponuje mi innych. Natomiast jeżeli będę utożsamiał się z wartościami firmy, to wtedy jestem odporny na pokusy i moja relacja z firmą ma charakter długoterminowy.

Rozmawiała: **Agnieszka Rdzawska-Szczerek**
Wydział PR i Komunikacji Wewnętrznej