

## Odkrywanie elementów uczenia się i pamięci

Obecne badania nad mózgiem sprawiają, że sposób, w jaki mózg się uczy, jest jaśniejszy. Wiedząc, jak mózg przetwarza informacje, szuka sensu, poszukuje nowości i zwraca uwagę, oferuje liderom, trenerom i wychowawcom narzędzia do doskonalenia uczenia się siebie i innych.

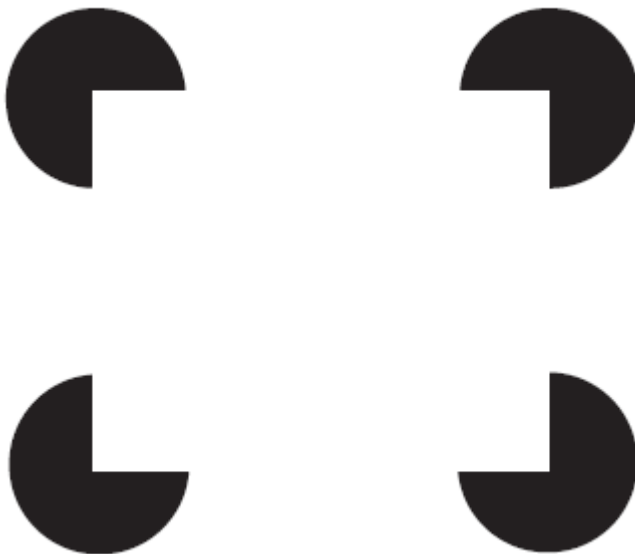
Zadaj sobie pytanie, jak biznes i przywództwo zmieniły się w ciągu ostatnich 50 lat. Aby uzyskać krótszą listę, zadaj sobie pytanie, co się nie zmieniło. Zmiana jest nieunikniona, a wiedza o tym, jak mózg się uczy, sprawia, że zmiany są szybsze i łatwiejsze do przetworzenia. W tej części omówiono podstawowe zasady uczenia się. Opierając się na badaniach, anegdotycznych dowodach i obrazowaniu mózgu, nauka może być łatwa i powinna być zabawna! Czy będziesz gotowy, kiedy nadejdzie czas, aby nauczyć się nowych umiejętności, aby nadążyć za konkurencją i dorównać swoim pracownikom? Mam nadzieję, że po przeczytaniu tego rozdziału odpowiesz entuzjastycznym „Tak!”

### Mózg uczy się poprzez wzornictwo

Mózg szuka wzorców, które zostały wcześniej zapisane w pamięci długotrwałej. Kiedy szkolisz pracowników i pracujesz z klientami, szukają oni wzorców w tym, co mówisz lub w doświadczeniach, do których mogą odnieść się do Twojego przekazu. Kiedy próbujesz ich przekonać, przekonać lub po prostu przedstawić im informacje, ich mózgi przeszukują. Nie da się przekonać klienta do zakupu samochodu hybrydowego, na przykład, jeśli nie ma pojęcia, czym jest hybryda. Najpierw wyjaśnisz, jak normalnie jeździ samochód. Gdy Ty to robisz, klient korzysta z doświadczenia związanego z samochodem, aby zrozumieć, o czym mówisz. Kiedy wyjaśniasz różnicę między zwykłym samochodem a hybrydą, on pracuje na podstawie właśnie ustalonego wzoru. Musisz pomóc swojemu pracownikowi lub klientowi znaleźć ustalone wzorce. Ty najbardziej skutecznie przekazuj im nowe informacje, dodając do tych wzorców.

### Wzorce i schemat

Kiedy spojrzysz na rysunek, twój mózg natychmiast spróbuje znaleźć wzorec, abyś mógł zrozumieć, co widzisz.



Jeśli zapytam, co widzisz, niektórzy z was mogą powiedzieć „Pac-Man”, ponieważ kształty przywodzą na myśl wzór, który zapisaliście w ikonie gry Pac-Mana. Jeśli ta figura nie przychodzi na myśl Pac-Mana lub jeśli zapytam, co jeszcze widzisz, prawdopodobnie powiesz kwadrat lub obiekt czworokątny. Czy to

naprawdę tam jest? Nie. Ale jak twój mózg próbuje nadać sens temu co widzi, w twoim umyśle pojawiają się niewidoczne linie między kształtami. Schemat to zorganizowana jednostka informacji przechowywana przez mózg. Wzory tworzą schemat. Niektórzy porównują mózgi do szafek na dokumenty. Używając tej metafory, schemat to informacja przechowywana w pliku. W tym pliku jest wszystko, co wiesz o czymś. Masz schemat swojej organizacji. W tym pliku zapisałeś swoją misję, wizję, cele, pracowników, dane dotyczące produktywności, informacje o Twojej przestrzeni roboczej, wcześniejszych doświadczeniach w pracy i wszystko inne związane z Twoją pracą. Ponieważ neuronauka dużo wie o tym, jak mózg przechowuje informacje, wyobrażanie sobie, że wszystkie te informacje są przechowywane w jednym pliku w mózgu, jest nadmiernym uproszczeniem. Każda jednostka schematu może być przechowywana w innej części mózgu. Na przykład, przypominając sobie spotkanie z pracownikiem, wyobrażasz sobie twarz i ciało tej osoby. Te jednostki informacji są utrzymywane przez sieci neuronów. Jedna sieć zawiera obraz jej twarzy, a inna jej ciało. Możesz także mieć sieć, która zachowuje to, co miała na sobie. Te obrazy są przechowywane w korze wzrokowej z tyłu mózgu. Kiedy pamiętasz, co powiedziała, aktywujesz jednostki w korze słuchowej. Rozmowa podczas tego spotkania jest przechowywana w jeszcze innym obszarze twojego mózgu i możesz mieć emocjonalne wspomnienia z tego spotkania i inne doświadczenia z tym pracownikiem, które są przechowywane w emocjonalnym obszarze mózgu. Sieci w każdym obszarze mózgu tworzą wzorce, a wszystkie te wzorce łączą się ze sobą, gdy łączysz je poprzez przywoływanie wspomnień. Neurony, które współpracują ze sobą, tworzą sieci. Sieci, które oddziałują na siebie, tworzą wzorce, a wzorce łączą się, tworząc schemat. Jeśli spojrzeć na obraz, to duży obraz - całość obrazu - stanowi schemat; obiekty lub ludzie na obrazku tworzą wzory, a wzory składają się z małych kropek połączonych w sieć. Kiedy napotykasz swój świat, twój mózg szuka wzorców, które pasują do twojego schematu, twojego szczególnego spojrzenia na wiele sytuacji, które napotykasz. Różne typy schematów ułatwiają poruszanie się po świecie.

Twój schemat społeczny określa, jak zachowujesz się wobec ludzi w określonych sytuacjach. Jeśli otrzymasz zaproszenie na elegancką kolację na cześć prezesa zarządu, Twój mózg natychmiast przedstawi społeczny schemat na tego typu okazji. Przybyłbyś na czas, ubrany w smoking i zachowywał się formalnie. Jeśli nadejdzie zaproszenie z zaproszeniem na grilla na podwórku, nie tylko twoje ubranie będzie inne, ale twoje rozmowy i interakcje będą mniej formalne. Czytając ten tekst, być może tworzysz swój schemat przywództwa. Jeśli już jesteś liderem, masz schemat osadzony w swoim mózgu, ale czytając, ucząc się i zadając pytania, możesz zmienić niektóre wzorce. Kiedy obserwowałeś innych liderów na swojej drodze do tej roli, być może zaadoptowałeś wzorce, które lubiłeś i zmieniłeś innych, które, jak zauważyłeś, nie działały dobrze. Na przykład, jeśli zaobserwowałeś przywódcę krzyczącego na pracownika w obecności innych, być może zachowałeś to w swoim mózgu jako wzorzec, którego nie należy włączać do własnego schematu. Ale jeśli słuchano cię i postrzegano jako wartościową część organizacji, prawdopodobnie zdecydowałeś, że jest to zachowanie, które chcesz naśladować.

Sylvia w dwóch światach: Schemat rodzinny. Sylvia jest dyrektorem finansowym firmy architektonicznej zatrudniającej ponad 500 osób. Kiedy Sylvia idzie do pokoju ludzie czują jej obecność. Jest czarująca, ciepła i ma moc, z którą należy się liczyć. Pod jej kierownictwem finansowym firma podwoiła swoje przychody w ciągu ostatnich czterech lat, przejęła dwie inne firmy i otworzyła trzy nowe biura. Sylvia pracuje obecnie nad przeniesieniem organizacji za granicę i stworzeniem programu mentorskiego dla nowych pracowników. Niedawno Sylvia wróciła do rodzinnego miasta, aby odwiedzić rodzinę. W domu nie rozpoznałbyś sukcesu, zmotywowanej, pracowitej kobiety. Wróciła do „Sylly”, którą zawsze była w domu swoich rodziców. W gruncie rzeczy ponownie stała się dzieckiem. Ten regres wcale nie jest niezwykły. Sylvia w rodzinie to taka, o którą się troszczysz, która polega na innych i która może się zrelaksować. Ludzie zwykle stają się osobami, którymi muszą być, dla środowiska, w którym się znajdują, i dla ludzi w tym środowisku.

## Tworzyć połączenia

Neuronauka wyjaśnia, że wiedza rośnie, gdy nowe połączenia neuronowe dopasowują się do tych, które wcześniej były zapisane w pamięci. Informacje dotyczące wcześniej zapisanych wzorów można łatwo połączyć z wzorcem. Mózg lubi myśleć w opowieściach, ponieważ forma opowieści pomaga wypełnić luki. Twój mózg rozumie wzór historii - mają początek, środek i koniec. Śnienie jest dobrym przykładem tworzenia przez mózg wzorców. Masz resztki szalonego snu, skrawki: babcia w wannie, dzwoni telefon, siebie w pracy, szczekanie rodzinnego psa. Kiedy opowiadasz komuś swój sen, często staje się to historią: „Byłem w pracy, kiedy zadzwonił telefon. To była moja babcia. Brała kąpiel i nie mogła zmusić psa, żeby przestał szczekać. Nie wiem, czego oczekiwała ode mnie w pracy!” Procedury są rodzajem wzorca. Być może Twój wzór dnia roboczego wygląda następująco:

8:15 Przyjazd do pracy

8:20 Odbierz wiadomości i pocztę od asystenta

8:25 Weź filiżankę kawy

8:30 Odpowiedz na wiadomości e-mail

9:00 Spotkanie z liderami zespołów

9:30 Sprawdź raporty sprzedaży z poprzedniego dnia

10:00 Rozpoczęcie spotkań dnia

Do 10:00 nie musisz sprawdzać swojego harmonogramu; jest trwale przechowywany jako wzór w twoim mózgu. Niektóre wzorce są procedurami, a ludzka zdolność do procedur jest silna. Jeśli Twój zespół produkcyjny prosi o spotkanie z Tobą w poniedziałek rano, Twój wzór w poniedziałki jest przerywany. Teraz musisz dodać to spotkanie do swojego wzorca. Być może będziesz musiał zmienić układ, aby dopasować zespół produkcyjny do swojego harmonogramu, lub możesz po prostu zmienić poniedziałkową rutynę i rozpocząć codzienne spotkania nieco później, powiedzmy o 10:30 lub 11.

Tymczasowe dodawanie do wzoru nie zmienia twojego mózgu, ale ponieważ jest to trwała zmiana w poniedziałki, twój mózg potrzebuje trochę czasu, aby przejść do nowej procedury i zapisać ją.

Bardziej poważna zmiana jest na horyzoncie, jeśli na przykład musisz zmienić sposób prowadzenia działalności. Rynek się zmienia. Młodsze osoby są zainteresowane Twoimi produktami. Decydujesz się działać globalnie. Twój marketing będzie oparty na Internecie. Musisz zatrudnić techników, którzy znają się na reklamie i Twoim produkcie. Muszą być częścią pokolenia sieci, młodym i bardzo obeznanym z technologią. Kiedy spojrzysz na swoją firmę, możesz zauważyć, że Twoja wizja, Twoje cele i być może przyszłe produkty z badań i rozwoju to komponenty, które pomogą Ci stworzyć Twój schemat. Te wskazówki pomogą Ci przekierować biznes. Taka poważna zmiana wymaga zupełnie nowego sposobu myślenia. Twój schemat reklamowy obejmuje reklamy drukowane w gazetach i czasopiśmie. Ale Twoje reklamy się nie opłacają. Masz witrynę sieci Web, która oferuje skromny przegląd produktu, ale wymaga ona gruntownej przebudowy. Twoja witryna sieci Web i reklamy drukowane są częścią Twojego schematu biznesowego, a teraz zaczynasz je bardziej łączyć. Wszelkie reklamy drukowane kierują klientów do Twojej witryny sieci Web, a witryna sieci Web zawiera łącza do drukowanych informacji o firmie. Zaczynasz tworzyć nowe wzorce, dodając pomysły internetowe, które tworzy Twój nowy globalny zespół marketingowy. Jak widać ze schematu biznesowego, stworzyłeś kilka nowych połączeń. Nawet jeśli twój mózg musi połączyć przeciwieństwa, proces ten działa. W rzeczywistości mózg lubi różnice; zapewniają inny sposób sortowania i organizowania informacji. Nóż i widelec są przechowywane w Twoim mózgu w ramach kategorii „Naczynia do

jedzenia". Ale ich różnice są bardziej widoczne niż podobieństwa. Pewien badacz ujął to w ten sposób: Twój mózg przechowuje podobieństwa, ale wyszukuje przez różnice. W swoim schemacie masz przedmioty, na których możesz usiąść - kanapę, krzesło, poduszkę, ławkę - i każdy z nich jest przechowywany w ogólnej grupie według tego, do czego jest używany. Aby rozpoznać jeden z tych elementów, twój mózg patrzy na niego i odróżnia go od innych.

### **Mózg potrzebuje przewidywalności**

Mówiąc prościej, przewidywalność to wiedza o tym, co się wydarzy lub oczekiwanie, że coś się wydarzy. Dociekliwe mózgi chcą wiedzieć. Mózg radzi sobie z nowościami i faktycznie ich szuka, kiedy ma ramy przewidywalności. Innymi słowy, jeśli Twój mózg jest mniej zestresowany, ponieważ możesz liczyć na pewne przewidywalne zdarzenia, możesz lepiej radzić sobie z nowymi wydarzeniami, które mogą powodować pewien stres. Wiele schematów zaczyna się od oczekiwań. Mózg oczekuje, że wystąpią pewne rzeczy; jeśli tego nie zrobią, rezultatem może być zainteresowanie - i często stres.

### **Dostanie się do puli genów**

Gdyby nie umiejętności przetrwania naszych przodków, nie byłoby cię tutaj dzisiaj. Musieli być sprytni. Musieli być silni. Musieli wiedzieć, kiedy im grożono. W tamtych czasach istniały tylko dwa stany związane z przewidywalnością: grożono ci lub nie. Nawet jeśli nie, ale myślałeś, że tak, zareagowałeś tak, jakby było zagrożenie. Odpowiedziałeś tak, jakby od tego zależało twoje życie. Dzisiejsze życie nie jest tak różne. Twój mózg szybko reaguje na zagrożenie. Twoje ciało migdałowe reaguje jako pierwsze, a przednia kora obręczy i płat czołowy wskakują, by pomóc. Jeśli dostaną szansę. Czasami ciało migdałowe jest zbyt szybkie, zbyt przerażone. Chcesz, aby twoje ciało migdałowe szybko zareagowało, aby uchronić cię przed niebezpieczeństwem. Jeśli szybko jadąca ciężarówka skręca za róg, gdy przechodzisz przez ulicę, chcesz, aby ciało migdałowe działało odruchowo i sprawiło, że wskoczysz z powrotem na krawężnik. Jeśli byłbyś zainteresowany kolorem, stylem i marką ciężarówki, musiałbyś dłużej czekać, aż odblaskowy płat przedni i zakrętka obręczy dostarczy Ci szczegółowych informacji. Wtedy byłoby już za późno, aby zejść z drogi. Mimo że zagrożenia, z którymi się dzisiaj spotykasz, różnią się od tych, jakie grozili twoi przodkowie, wciąż wymagają zdecydowanych reakcji. Wszystkie twoje doświadczenia dostarczają ci informacje, aby jak najlepiej podejmować decyzje, które pozwolą Ci żyć. Pozostawanie w puli genów zależy od zdolności mózgu do rozpoznawania zagrożeń poprzez ciało migdałowe i szybkiego reagowania. W celu przetrwania Twój mózg szuka możliwości wzbogacenia Twojego życia. Być może zostanie liderem!

### **Dociekliwe mózgi muszą wiedzieć**

Stres to sytuacja, rzeczywista lub wyobrażona, w której ciało lub mózg są przytłoczone. Stres przeszkadza w nauce, nawiązywaniu relacji z innymi i wykonywaniu pracy. Chociaż nieznane jest czasami ekscytujące, nasze mózgi chcą bezpieczeństwa. Czy byłeś kiedyś na spotkaniu bez programu? Chociaż niektóre spotkania mogą być zabawne, większość z nich uważa się za przeszkody w wykonaniu prawdziwej pracy. Ale bez planu, skąd wiesz, kiedy to się skończy? Jak możesz zaplanować najbliższą przyszłość? Są to pytania, które żerują w mózgu każdego, kto potrzebuje przewidywalności. Niedawno był program szkoleniowym w Fairbanks na Alasce. To był wspaniały program ze wspaniałym podręcznikiem szkoleniowym. Program tygodnia został umieszczony na początku podręcznika, ale za planowanie odpowiada trener któremu zapomniano przekazać codzienny plan do południa. Pod koniec dnia stażyci musieli złożyć karty wyjazdowe zawierające jedną rzecz, której się nauczyli, jedno pytanie, które zadali i jeden komentarz. Ponad 25 procent komentarzy brzmiało: „Program powinien zostać przedstawiony na początku”. Mózg potrzebuje przewidywalności. Możesz pomyśleć, że brakujący program nie jest powodem do niepokoju; jednak nowi pracownicy i stażyci prawdopodobnie rozpoczynają szkolenie w pewnym stresie. Wszelkie zamieszanie lub podrażnienia, które powodują

stres. Co się dzieje, gdy mózg nie wie, co będzie dalej? Czuje się zagrożony. Żadnych lwów, tygrysów ani niedźwiedzi; nie ma potrzeby czuć się zagrożonym, jeśli używasz kory przedczołowej i patrzysz na sytuację w logiczny, przemyślany sposób.

Ale kiedy twoje centrum emocjonalne (ciało migdałowe i reszta układu limbicznego) zaczyna wyobrażać sobie, jakie okropne rzeczy mogą się wydarzyć, pojawia się reakcja na stres. Na czym wtedy skupiają się uczestnicy? Martwienie się o to, co się wydarzy, a nie o treść spotkania lub szkolenia.

Za każdym razem, gdy możesz przedstawić zarys, program lub inne ramy dla swoich pracowników, obniżasz ich poziom stresu. Wiedza o tym, jak będzie wyglądała procedura, daje mózgowi poczucie kontroli. Późne spotkania mogą być stresujące dla pracowników, którzy muszą wrócić do domu, do rodziny lub mieć osobiste plany. Omówienie spotkania z przewidywanym czasem zakończenia może pomóc ludziom skupić się i wnieść większy wkład.

### **Mózg szuka sensu**

Mózg efektywniej zapamiętuje informacje i tworzy połączenia, gdy doznanie ma znaczenie - gdy ma wyraźne odniesienie do twojego życia. Uczenie się odbywa się albo poprzez łączenie nowych informacji ze starymi, albo poprzez zupełnie nowe doświadczenie. Ponieważ nowe doświadczenia z życia codziennego są czasami trudne do zdobycia, łatwiejsze jest nadanie znaczenia dzięki wcześniejszej wiedzy. Twoi nowi pracownicy i weterani nie mogą łączyć się na tym samym poziomie, ponieważ nowi doświadczają więcej nowości. Jako lider musisz zatem wiedzieć, jak przedstawiać istotne informacje pracownikom, inwestorom i klientom. Ta sekcja pokazuje, jak upewnić się, że dobrze prezentujesz swoją wizję i misję.

### **Łączenie znaczenia i pamięci**

Nadawanie znaczenia i sens nie zawsze zapewnia taką samą odpowiedź. Jeśli powiem ci, że podróżuję z miasta w Zachodniej Wirginii do miasta w Wirginii, które jest tylko dwie i pół godziny drogi i zamierzam pokonać odległość, a nie latać, to może mieć dla ciebie sens. Ale czy to ma znaczenie? Ponieważ sytuacja cię nie dotyczy, prawdopodobnie nie przejmujesz się nią na tyle, aby zapisać ją w pamięci. Jeśli informacje mają być przechowywane przez dłuższy czas, sens nie zawsze wystarcza.

W mózgu istnieją trzy poziomy rozumienia:

- ✓ Sens: Zrozumiany, ale nieistotny lub konieczny
- ✓ Znaczenie: Zrozumiane i związane z czymś, co znasz
- ✓ Znaczenie osobiste: Zrozumiane i związane z osobistym doświadczeniem

Podobnie jak podróż do Wirginii, sens nie zawsze jest niezapomniany. Wyobraź sobie, że spacerujesz po supermarkecie w poszukiwaniu papieru toaletowego. Pierwsza marka, którą zobaczysz, to „Papier toaletowy”. To ma sens. Drugą marką, którą widzisz, jest „Dwuwarstwowy papier toaletowy”. Może to mieć dla ciebie jakieś znaczenie, ponieważ odkryłeś, że jednowarstwowe zużywa się zbyt szybko. Następna marka jednak trafia do domu. „Miękki, mocny dwuwarstwowy papier toaletowy” przypomina, że współmałżonek skarżył się, że papier toaletowy przypomina papier ścierny, a to osobiste powiązanie może sprawić, że będzie to idealna marka dla Ciebie.

Metafory i porównania są skutecznymi narzędziami nadawania znaczenia. Metafory porównują dwie różne rzeczy: Ona jest wschodzącą gwiazdą w naszej organizacji; orał swoją pracę. Porównania to porównania, używając słowa jak lub jak: Była tak jasna jak słońce. Piękno używania metafory lub porównania polega na tym, że dociera do sedna i pozwala uniknąć bezużytecznych lub nudnych

informacji. Twoja pamięć krótkotrwała może pomieścić tylko od pięciu do siedmiu bitów informacji na raz, a potem tylko przez trzydzieści sekund. Porównanie informacji z czymś innym zapewnia natychmiastowe połączenie z innym wzorcem i dlatego utkwilo w twoim mózgu. Metafora kieruje do głowy pomysł, który Twój pracownik lub klient powinien zapamiętać, umożliwiając Ci zwrócenie uwagi na słuchacza. Mózg odrzuca wszelkie informacje lub doświadczenia, które nie mają znaczenia. Niektóre badania sugerują, że mózg zapomina lub nawet nie zwraca uwagi na prawie 99 procent napływających informacji. Rywalizujesz o udział w tym 1 procencie, który otrzymują mózgi Twoich klientów i pracowników!

### **Rozsądek i bezsens**

Jeśli doświadczenia nie są znaczące i nie mają sensu, nie tylko łatwo o nich zapomnieć, ale mogą również powodować frustrację i stres.

Wyobraź sobie na przykład, że Bob idzie do lokalnego sklepu z wyposażeniem do ogrodu, aby kupić swoją pierwszą kosiarkę samojezdną. Sprawdzając różne modele, Scott, młody sprzedawca, który właśnie wziął udział w dwudniowym szkoleniu sprzedażowym z obsługi kosiarek do trawy, pyta, czy może pomóc. Bob mówi Scottowi, że interesuje się kosiarką i niewiele o niej wie. Scott przedstawia 30-minutowy szczegółowy opis, w którym Bob opowiada o napędzie hydrostatycznym, WOM, pneumatycznym ślizgu pomostu i indywidualnie sprzęgniętych kołach napędowych. (To podejście jest czasami nazywane metodą sprzedaży na pokaz i wymioty). Oczywiście Bob jest przytłoczony i wstydzi się przyznać, że zrozumiał tylko jedną trzecią tego, co mówił Scott. Bob dziękuje Scottowi za informacje i ma zamiar uciec, gdy właściciel sklepu, który złapał ostatnią część wykładu Scotta na Bobie, wkracza, aby spróbować uratować sprzedaż. Właściciel, Tony, zaczyna od pytania Boba o jego trawnik - jak duży jest, ile jest na nim drzew i krzewów. Tony wyjaśnił Bobowi, w jaki sposób napęd hydrostatyczny ułatwia pracę kosiarki do przodu i do tyłu, jak WOM obsługuje sterownicę ogrodową, jak pneumatyczny poślizg agregatu tnie bardziej równomiernie, a indywidualnie zaciśnięte pięty napędowe sprawiają, że przycinanie wokół drzew jest bardzo proste. Tony pyta, czy Bob ma jakieś pytania lub nie ma jasności co do którejkolwiek z funkcji. Tony odpowiada na wszystkie pytania Boba i spisuje odzyskaną sprzedaż. Bob nie mógł zrozumieć mowy Scotta na temat kosiarki. Równie dobrze mógł być w obcym języku. Pracownicy muszą wiedzieć, kiedy udostępniać klientom szczegółowe informacje. Poszukiwanie uniwersalnego języka, który wszyscy rozumieją, jest priorytetem. Następnie, jeśli klient zażąda szczegółów technicznych, znajomość Twoich rzeczy może mieć duży wpływ na dokonanie sprzedaży.

### **Mózg reaguje na nowość**

Niektórzy badacze opisują ośrodek nowości w mózgu, który reaguje na niezwykle lub zaskakujące okoliczności. Początkowo informacja przenosi się do hipokampu, co pomaga w tworzeniu długotrwałych wspomnień. Hipokamp próbuje połączyć informacje z wzorcem, który był wcześniej przechowywany jako pamięć długotrwała. Kiedy nie może go znaleźć, uwalnia dopaminę, neuroprzekaznik przyjemności i powoduje, że ciało migdałowate, twoje prymitywne centrum emocjonalne, reaguje i wzmacnia pamięć. Ze względu na wydzielanie dopaminy, które mu towarzyszy, motywuje nowość. Po raz pierwszy w 1984 roku „Where's the beef?” wyemitowano reklamę telewizyjną, a widzów zauroczyły starsze panie zaglądające do ogromnej bułki z hamburgerami i narzekające na jej skąpą zawartość. Gdy ludzie oglądali reklamę po raz drugi, zatrzymywali się, aby ją obejrzyć i posłuchać. Ale w końcu nowość minęła; ich mózgi nie były tak zaintrygowane. Mózg musi zająć się niezwykle informacjami, ponieważ może to mieć związek z twoim przetrwaniem. Napływające dane pobudzają mózg do szybkiego zadawania pytań, takich jak następujące:

- ✓ Czy widziałem to wcześniej?
- ✓ Czy mogę to zjeść?
- ✓ Czy to mnie zje?
- ✓ Czy tego potrzebuję?
- ✓ Czy tego chcę?
- ✓ Czy mogę z nim współpracować?

Odpowiedzi na te pytania określają działanie lub zachowanie. (Jeśli ma mnie pożreć, wychodzę. Jeśli mam zamiar to zjeść, rozpalmy grilla!) Mózg wykorzystuje przewidywanie, aby zwiększyć przeżycie. Kiedy wzór dostanie się do mózgu, mózg oblicza, jaki będzie skutek lub wynik. Jeśli prognoza się nie zgadza, mózg staje się bardzo aktywny i uważny. Innymi słowy, wzorzec lub schemat zawiodły, a mózg chce wiedzieć, co się wydarzy i dlaczego. Ponieważ ciało migdałowe i hipokamp są podekscytowane, nowa sytuacja ma większe szanse na dobre zapamiętanie. Jeśli mózg lubi przewidywalność, jak może lubić nowości? Mózg szuka nowości, ale nie zawsze to lubi. Jednak zajmowanie się nowościami jest częścią pracy mózgu. Nowość angażuje mózg i sprawia, że doświadczenia są interesujące i niezapomniane. Ponieważ mózg chce się zaangażować, skanuje swoje otoczenie w poszukiwaniu nowych rzeczy. Przewidywalność musi być właściwie najważniejsza: jeśli przebywasz w konwencjonalnym środowisku, nowość jest bardziej tolerowana. Poziomy stresu są niższe, gdy istnieje przewidywalność.

Nieoczekiwane zachowanie stresuje pracowników Chuck jest liderem w dużym sklepie. Dobrze dogaduje się ze wszystkimi. Zna imiona dzieci każdego pracownika, zna ich życie i kiedy wyjechali na ostatnie wakacje. Naprawdę dba o swoich ludzi i pokazuje to. Wszyscy w sklepie doceniają zainteresowanie Chucka, więc generalnie dają mu trochę swobody, jeśli nie zawsze jest najlepiej zorganizowanym szefem. Ponieważ Chuck jest tak przypadkowy, a także bardzo przypadkowym myślicielem, nie zawsze jest przygotowany na swoje spotkania. Ale on rozgrzewa wszystkich, zadając pytania o ich życie osobiste, zawsze ma szeroki uśmiech na twarzy i oczarowuje ich wszystkich. Czują się bezpiecznie. Na jednym z cotygodniowych poniedziałkowych spotkań, Chuck w ciszy wchodzi. Bez uśmiechu. Nie „Cześć, jak się masz? Jak dzieci?” To był Chuck, którego nikt nigdy nie widział. Idzie na przód pokoju, gdzie zwykle wskakiwał na biurko i zaczął mówić w swój przypadkowy sposób. Ale dzisiaj siedzi za biurkiem. Pracownicy są zaniepokojeni. „Hej, Chuck, co z tego?” Pyta George. „Ktoś umarł?” Chuck patrzy złowrogo na George'a i zwraca się do publiczności. Wyrzuca z siebie: „Nasza sprzedaż jest tak niska, że możemy zostać zamknięci! Co jest z wami nie tak, ludzie? Nie wiesz, że mamy limity? Czy nie wiesz, że nie spotykasz się ze swoim? Czy nie jestem dla ciebie dobry? ” Kiedy się zatrzymuje, w całym pokoju panuje cisza. Chociaż niektórzy pracownicy chcą wrzeszczeć na Chucka, próbują zrozumieć, dlaczego są atakowani przez szefa, który jest tak zawsze na luzie. Zamiast nawet myśleć o tym, co powiedział Chuck, wchodzi w tryb walki lub lotu, w którym logiczne myślenie nie ma miejsca. Janice mówi pierwsza. „Myślałem, że nasze spotkania poprawią morale. Nigdy nie dałeś nam kwot. Nie mieliśmy pojęcia, że sprzedaż spadła. Nasze spotkania zawsze dotyczyły rozwiązywania drobnych problemów, zmiany grafików i nowych pracowników. Dlaczego nam nie powiedziałeś? ” Przewidywalny lider sklepu zaskoczył swoich pracowników nietypowym zachowaniem. Ponieważ nie rozpoczął spotkania w zwykły sposób i zamiast tego zaczął atakować swoich ludzi, zaczęli się bronić. Nowe zachowanie spowodowało u nich większy stres niż to konieczne. Jeśli Chuck wyjaśni powagę sytuacji, nie rzucając nieoczekiwanych i bolesnych pytań, otrzyma od swoich pracowników zachowanie, którego potrzebuje, a nie obronne spojrzenia i myśli.

## **Mózg potrzebuje powtórzeń**

Szczęśliwą częścią mówienia publiczności o mózgu jest to, że jeśli powtarzasz się i zdajesz sobie z tego sprawę, po prostu podążaj za tym stwierdzeniem: „Powtarzanie jest dobre dla mózgu!” I to jest prawda. I to jest prawda. Jeśli chcesz przechowywać informacje krótkoterminowe, takie jak numer telefonu, powtarzaj je, aż będziesz mógł je zapisać lub zaprogramować w telefonie. Pamięć długotrwała wymaga więcej powtórzeń i połączeń z innymi informacjami znajdującymi się już w mózgu. Powtarzanie brzmi nudno, ale nie musi.

## **Nauka zapamiętywania**

Mózg lepiej zapominał niż pamiętał. W rzeczywistości niektórzy badacze twierdzą, że mózg jest zaprogramowany, aby zapominać. Pozwala odejść banalnym lub już nieistotnym informacjom, aby zrobić miejsce na ważniejsze informacje. Pamięć tymczasowa dzieli się na dwa typy:

✓ Pamięć sensoryczna / natychmiastowa jest najkrótsza i daje tylko kilka sekund na rozpoznanie przychodzących informacji sensorycznych. Jeśli pamięć sensoryczna potwierdzi otrzymanie informacji, wówczas rozpoczyna się proces pamięci natychmiastowej. Natychmiastowa pamięć pozwala na około 30 sekund na zatrzymanie się w delikatnej pamięci. Możesz to zrobić, powtarzając sobie informacje (pamięć werbalna) lub stworzyć jej obraz (pamięć wzrokowa). Jeśli informacje można następnie dołączyć do niektórych wcześniej zapisanych wzorców, proces pamięci roboczej przejmuje.

✓ Pamięć robocza, proces pamięci krótkotrwałej, pobiera informacje z pamięci sensorycznej i może przechowywać je przez wiele godzin, dni, a nawet miesiący. Ale pamięć robocza, jak sama nazwa wskazuje, wymaga pracy. Mózg musi zaangażować się w informacje. Na przykład, jeśli właśnie otrzymałeś nową stawkę prowizji za sprzedaż produktu, możesz wykonać obliczenia, aby dowiedzieć się, ile możesz zarobić na każdej sprzedanej jednostce. Obliczanie to proces pamięci roboczej. Po wielokrotnym przepracowaniu tej formuły staje się ona pamięcią długotrwałą.

Tworzysz długotrwałe wspomnienia poprzez powtarzanie. Powtarzanie na pamięć, po prostu powtarzanie rzeczy w kółko w ten sam sposób, nie jest dobrym sposobem na przeniesienie większości informacji do pamięci długotrwałej. Opracowywanie informacji i powtarzanie ich w różnych formatach sprawia, że przechowywanie informacji w mózgu jest znacznie łatwiejsze i przyjemniejsze.

## **Próbuję zachować informacje**

Konsolidacja opisuje konwersję pamięci krótkotrwałej do długotrwałej. Ten proces wymaga czasu i prób uzyskania informacji. O ile nie masz silnego emocjonalnego przywiązania do wspomnienia, potrzebujesz wielu prób, aby je zachować. Wspomnienia krótkoterminowe stają się łatwo dostępnymi wspomnieniami długoterminowymi jeśli na próbach bierze udział wiele zmysłów. Na przykład mówienie o informacjach, tworzenie grafiki i odgrywanie ról - co jest szczególnie efektywne, jeśli pamięć jest procesem lub procedurą - są skutecznymi metodami ćwiczeń do nauki nowego programu komputerowego lub nowego podejścia do sprzedaży. Ile powtórzeń wystarczy? Badania edukacyjne pokazują, że nauczenie się nowej koncepcji lub umiejętności może zająć kilkadziesiąt prób. Twoje komórki mózgowe potrzebują czasu, aby przejść przez zmiany, które przekształcają pamięć krótkotrwałą w pamięć długotrwałą. Za każdym razem, gdy łączą się neurony, zachodzą zmiany komórkowe, aby zapewnić, że następne połączenie nastąpi szybciej i łatwiej. Podczas pierwszej jazdy do pracy możesz jechać wolniej, szukając znaków drogowych i punktów orientacyjnych. Każdego dnia lepiej pamiętasz ulice i inne znajome zabytki. Pod koniec pierwszego tygodnia jesteś już profesjonalistą w pracy. Mapa mentalna, którą stworzyłeś, staje się bardzo potężna i nawet jeśli nie musisz iść do pracy, może się okazać, że Twój samochód cię tam zawiezie! Powtarzające się doświadczenia są tym,



co podłącza i przeprogramowuje mózg. Chociaż powtarzanie na pamięć ma swoje miejsce w nauce, skomplikowana próba zwykle lepiej sprawdza się w tworzeniu silnych, trwałych wspomnień. Strategie rozbudowanych prób obejmują kategoryzację, klasyfikację i tworzenie obrazów dźwiękowych lub wizualnych.

Wzrok jest skuteczniejszym narzędziem do prób niż inne zmysły. Za każdym razem, gdy tworzysz mentalny obraz lub nawet rysujesz taki, który przedstawia to, czego się uczysz, łatwiej to zapamiętujesz. Korzystanie z urządzeń mnemonicznych do wizualizacji pomaga przeciwzyć informację w pamięci długotrwałej, gdy nie można ich łatwo powiązać z innym materiałem lub łatwo połączyć. Większość ludzi ma trudności z zapamiętaniem imion. Jako lider, sprzedawca lub każdy, kto często ma do czynienia z nowymi ludźmi, dobrym pomysłem jest wykorzystanie strategii wizualnej, która pomoże Ci zapamiętać. Ludzie reagują szybciej, gdy używasz ich imion w rozmowie, dlatego zapamiętywanie imion jest ważną umiejętnością biznesową. Wiele osób ma problemy z zapamiętywaniem imion, a imiona nie mają synonimów - nie możesz zastąpić nazwiska osoby innym słowem, gdy z nią rozmawiasz. W jednym z odcinków serialu telewizyjnego The Office Michael dzieli się swoją mnemoniczną strategią zapamiętywania nazwisk. Michael chodzi po pokoju, dzieląc się sztuczką, której używa do zapamiętywania imion każdej osoby. Wskazuje na jedną osobę i mówi „tysy” do następnej osoby i mówi „kret”; Następna osoba to „cukrowe cycki” (młoda dama z dużym biustem i mocno wyciętą bluzką). „Baldy” to oczywiście facet bez włosów. Jego głowa jest łśniaca, a Michael widzi w niej swoje odbicie. Lustra odbijają; słowo lustro zaczyna się na M, podobnie jak imię mężczyzny - Mark. To długa droga, aby dotrzeć do nazwy, ale jego strategia działa dla niego. Znalezienie czegoś znaczącego w twarzy osoby i wykorzystanie jej do wizualizacji jej imienia może być potężne. Jeśli Bill ma krzaczaste brwi, wyobraź sobie dolara ukrytego w tych brwiach. Jeśli Lucy ma duże zęby, spójrz na jej zęby i wyobraź sobie, że jeden jest luźny. (Lucy = Lucy.) Wybierz wizualizację, która Ci odpowiada. Może się to okazać pomocne, gdy następnym razem spotkasz akcjonariuszy lub potencjalnych klientów. Po prostu nie udostępniaj swojej strategii, tak jak zrobił to Michael.

Zarabianie pieniędzy na tworzeniu wspomnień Czy kiedykolwiek myślałeś o zostaniu ekspertem od pamięci? Możesz rywalizować w Mistrzostwach Świata w pamięci. Jeśli masz dużo czasu na ćwiczenie strategii (jeden mistrz nauczył się umiejętności w więzieniu), możesz znaleźć nową karierę. Wielu widzów uważa to za zabawne i płaci za poświęcony czas. Światowej klasy mistrzowie pamięci zapamiętują kilka talii kart do gry po przetasowaniu ich przez kogoś z zewnątrz. Ich zapamiętywanie często jest bardzo krótkim procesem, który zajmuje około pięciu minut. Osiągają to za pomocą mnemoników lub strategii pamięciowych. Strategie są tak dobrze wyćwiczone, że mnemonista (ekspert od pamięci) po prostu dołącza każdą kartę do zapisanego obrazu, takiego jak obiekt w jego domu. Ci mnemonicy często mają od pięciu do dziesięciu obiektów w każdym pokoju swojego domu, które służą jako ich pliki domowe. Gdy karty są obracane, mnemonista pracuje wokół pierwszego pomieszczenia, dołączając karty do każdego obiektu, a następnie przechodzi do następnego pomieszczenia. Po odwróceniu wszystkich kart ekspert mówi o nich sędziom lub publiczności w dowolnej kolejności - od pierwszej do ostatniej, od ostatniej do pierwszej lub po prostu odpowiadając na pytanie typu „Jaka jest 77. karta?”

### **Mózg uczy się poprzez informacje zwrotne**

Czy pamiętasz grę „Gorąco i zimno” jako dziecko? Ktoś ukrył przedmiot w pokoju, gdy czekałeś na korytarzu. Następnie zostałeś wezwany i zacząłeś szukać obiektu. Kiedy byłeś blisko, powiedziano ci, że robi się ciepło; kiedy oddalałeś się od obiektu, powiedziano ci, że robi się chłodniej. Jeśli zbliżyłeś się bardzo blisko obiektu i nadal go nie znalazłeś, powiedziano ci, że byłeś gorący lub rozpalony do czerwoności. Ta gra to świetny przykład na otrzymywanie informacji zwrotnych, dzięki którym wiesz, jak sobie radzisz. Informacje zwrotne są jeszcze ważniejsze w grze przywódczej. Informacje zwrotne

działają na system emocjonalny w mózgu. Świadomość, czy w pracy jest ci zimno, czy gorąco, wywołuje emocjonalny związek. Aktywuje bardziej niż pierwotne centrum emocjonalne, umożliwia mózgowi wykorzystanie umiejętności myślenia wyższego poziomu, aby zdecydować, jak dalej wykonywać dobrą pracę, czynić ją lepszą lub wprowadzać zmiany, aby uzyskać więcej pozytywnych odpowiedzi i ciężiej pracować na rzecz celów firmy. Twoje umiejętności przywódcze w dużej mierze zależą od umiejętności dawania i przyjmowania informacji zwrotnych. Informacje zwrotne są czasami dzielone na dwa typy: motywacyjne i informacyjne. Oba rodzaje informacji zwrotnych muszą być dostarczane w odpowiednim czasie - w krótkim czasie po wydarzeniu, stanowiącym sedno informacji zwrotnej - aby naprawdę coś zmienić. Nie można przecenić znaczenia szybkiej informacji zwrotnej. Informacje zwrotne pomagają mózgowi skupić się na celu. Motywacyjne informacje zwrotne utrzymują morale, a informacje zwrotne umożliwiają pracownikom śledzenie ich osiągnięć. Informacje zwrotne działają w obu kierunkach. Chcesz, aby Twoi pracownicy również przekazywali Ci informacje zwrotne. O jego opinii mówię w rozdziale 5.

### **Udzielanie aktualnych informacji zwrotnych**

Informacje zwrotne w odpowiednim czasie są często natychmiastowe: widzisz coś, co Ci się podoba, i informujesz o tym swojego pracownika. Chcesz komentować, gdy pracownik nadal myśli o zadaniu. Jest to szczególnie ważne, jeśli dążysz do określonego celu i chcesz utrzymać tempo. Jeśli zauważysz jakąś poprawę, nawet w niewielkich odstępach, przekazujesz ustną, a może pisemną informację zwrotną o postępach. Nowe cele lub cele czasochłonne wymagają sporadycznych informacji zwrotnych. Ludzie muszą wiedzieć, jak sobie radzą, na jakim etapie procesu według Ciebie znajdują się i czy czegoś szukasz w szczególności. Specyficzna informacja zwrotna skuteczniej koryguje lub wzmacnia określone zachowania, umożliwiając mózgowi skupienie się na czymś konkretnym, czego nie robi od „chłopca Atta!” rodzaj zbrojenia. Mózg lubi świętować, więc nie zapomnij świętować każdego sukcesu. Jeśli zdecydujesz się pogratulować pracownikom jako grupie, koniecznie porozmawiaj z każdym osobiście

### **Motywowanie do informacji zwrotnej**

Zespół osiągający dobre wyniki zwykle składa się z osób, które cechują się automotywacją. Jednak niektórym pracownikom motywacja nie przychodzi tak łatwo od wewnątrz. Dlatego od czasu do czasu musisz albo poklepać się po plecach w jakiś sposób, albo w niektórych przypadkach „kopnąć w spodnie” w subtelny i wspierający sposób. Im więcej czasu spędzasz jako widoczny lider, spacerując i obserwując, tym większe jest prawdopodobieństwo, że złapiesz kogoś, kto robi coś dobrze. Jeśli znasz swoich pracowników, może to skłonić Cię do przedstawienia tego dokumentu po odwróceniu w formie najbardziej efektywnym dla pracownika. Na przykład, jeśli wiesz, że Twój pracownik lubi słyszeć pochwały i być chwalony przed innymi, powiedz im coś głośno i wyraźnie, np. „Świetna robota Vickie, odpowiadasz tym klientom w sposób, który sprawia, że wracają!” Inni pracownicy mogą nie lubić publicznego „atta boya” i wolą, abyś dosłownie poklepał ich po plecach, przechodząc obok. Szybkie „kopnięcie w spodnie” to coś, co robisz tylko twarzą w twarz, na osobności.

Czasami masz bardzo wizualnego pracownika, który reaguje najlepiej, gdy informacje są podane, dosłownie, w notatce z informacją zwrotną krok po kroku, która mówi mu, jak poprawić. Ten rodzaj pisemnej informacji zwrotnej różni się nieco od informacji zwrotnej, którą opisuję w następnej sekcji. Informacje zwrotne są zwykle sporządzane, ale pozwalają na bieżąco śledzić wyniki pracownika.

### **Dostarczanie informacji zwrotnych**

Oprócz przekazywania pracownikom motywujących informacji zwrotnych, musisz przekazać im twarde dane. Ta informacja zwrotna powinna być graficzna. Obraz jest wart tysiąca słów. Pracownicy w jednej

chwili mogą zobaczyć swoje postępy - lub ich brak. Wraz z grafiką dołącz konkretne sugestie dotyczące usprawnień i uznania dobrze wykonanej pracy. Cele pomagają mózgowi skupić się. Korzystanie z informacji zwrotnej opartej na osiągnięciu celu jest uczciwe i może być równie zachęcające, jak motywująca informacja zwrotna. Terminowość jest tak samo ważna dla informacji zwrotnej, jak dla motywacyjnej informacji zwrotnej. Proces jest bardziej złożony, ponieważ zdecydowanie obejmuje grafikę i pisanie. Niektórzy pracodawcy chcą zachęcać do konkurencji, dlatego zapewniają, że cała organizacja lub dział widzi, jak sobie radzą wszyscy. Na przykład w dziale obsługi klienta umieszczają tabele informacyjne z liczbą telefonów do działu obsługi klienta i zadowolonych klientów dla każdego przedstawiciela obsługi klienta. Szybkie spojrzenie na aktualny status każdego przedstawiciela może zainspirować tych, którzy nie osiągają celu, jakim jest służba i satysfakcja.

### **Mózg jest społeczny**

Nasi przodkowie musieli na sobie polegać, aby przetrwać. Samodzielne polowanie na zdobycz nie było mądrym pomysłem. W grupach łowcy mieli oczy we wszystkich kierunkach, aby pomóc się chronić i znaleźć więcej pożywienia. W domu rodziny pozostawały razem dla ochrony, pocieszenia i dzielenia się. Ten system społeczny spowodował, że mózgi były przyzwyczajone do pracy i życia z innymi mózgami.

### **Zysk społeczny lub ból mózgu**

Status społeczny wpływa na mózg na różne sposoby, w zależności od tego, czy ktoś pnie się w górę, czy w dół drabiny społecznej. Badania sugerują, że mózg pozytywnie reaguje na możliwość uzyskania korzyści społecznych w pracy. Ten status jest oparty na pracy, produktywności, a czasem osobowości. Hierarchie społeczne rozwijają się u wszystkich gatunków, a potrzeba mózgu, by znaleźć miejsce w swoim środowisku, przewycięża nawet najbardziej odważną próbę wyeliminowania hierarchii i równego traktowania wszystkich. W każdej organizacji na szczycie drabiny znajdziesz kogoś, kto produkuje więcej, ma więcej energii i dobrze dogaduje się z innymi. Ta pozorna pozycja społeczna prowadzi inne mózgi do przekonania, że ktoś jest na dole drabiny. Skany mózgu wykazały, że osoby, które uważają, że znajdują się na szczycie warstw społecznych lub są na ich szczycie, wykazują aktywację w centrum emocjonalnym mózgu, ciele migdałowatym i płatach czołowych, gdzie odbywa się planowanie. Mózg, który czuje się gorszy, może stać się zmotywowany i skupić większą uwagę na produktywności. Inni mogą czuć, że sytuacja jest beznadziejna i aktywować obszary emocjonalnego bólu w ich mózgach. Mózgi przywiązują dużą wagę do hierarchii. Chociaż nie wszystkie relacje są hierarchiczne, wiedza o tym, kto rządzi, a kto nie, jest w pracy priorytetem. Im bardziej stabilne środowisko, tym mniej prawdopodobne jest wystąpienie problemów, takich jak brak motywacji. Jeśli wszyscy interesariusze dostrzegą możliwość pozytywnej zmiany statusu społecznego, środowisko staje się bardziej stabilne.

### **Sukces społeczny czy stres?**

Kierowanie mózgiem społecznym wymaga wiedzy o sobie, empatycznego mózgu i zrozumienia stresu. Mózg społeczny szuka społecznego sukcesu w każdym aspekcie życia. Ponieważ większość dnia poświęcona jest pracy, bycie akceptowanym, podziwianym i lubianym jest szczególnie ważne dla pracowników. Ochrona pracowników przed stresem społecznym jest niemożliwa, ale radzenie sobie z nim jest konieczne. Poczucie sukcesu w sytuacjach społecznych w pracy powoduje uwolnienie substancji chemicznych poprawiających samopoczucie. Ale nawet pracownik na szczycie drabiny społecznej może stracić równowagę. Mózg reaguje negatywnie, gdy trudne doświadczenia zawodowe powodują, że pracownik czuje się tak, jakby źle wyglądał dla innych. Jak poważny może stać się stres w pracy? Stres w pracy może powodować problemy zdrowotne. Za każdym razem, gdy poziom stresu jest chronicznie wysoki, może to mieć wpływ na układ odpornościowy. Może to powodować problemy ze

zdrowiem psychicznym, takie jak depresja i lęk lub problemy fizyczne. Fizyczne problemy zdrowotne tak powszechne jak przeziębienie mogą wynikać z kruchej odporności. Problemy zdrowotne prowadzą do niższej produktywności z powodu nieobecności lub niezdolności do koncentracji. Pracownicy, którzy nieustannie tracą pracę z powodu choroby, często wracają do sytuacji z poczuciem braku synchronizacji w odniesieniu do oczekiwań i tego, co zostało przeoczone. Może to spowodować większy stres i kontynuować cykl. Uczucie słabszej pozycji powoduje stres mózgu, a mózg kieruje ten stres gdzie indziej. Często mózg przerywa wszystko, co się dzieje, co wywołuje u niego stres. Ponownie czuję się komfortowo z treścią spotkania lub projektu, zmniejsza stres i pozwala pracownikowi ponownie stać się graczem zespołowym. Niezadowolony członek zespołu może nieświadomie opóźnić pracę nad projektem. Takie postępowanie zmniejsza jego stres związany z brakiem wiedzy o tym, co robi, brakiem akceptacji przez innych lub obawą mówienia o osobistym konflikcie z projektem. Stres społeczny można złagodzić przez niektóre z poniższych sposobów:

- ✓ Przegląd sposobu podejmowania decyzji, obowiązków zawodowych i sposobów rozwiązywania konfliktów
- ✓ Wyprowadzenie zespołu z biura na wspólny lunch, aby wszyscy poczuli się włączeni
- ✓ Stworzenie grupy wsparcia w firmie, w której każdy może uczestniczyć
- ✓ Natychmiastowe spotkanie z członkiem zespołu, który zwalnia postęp, w celu omówienia wszelkich problemów
- ✓ Dopilnowanie, aby członkowie zespołu zostali docenieni za ich wkład
- ✓ Zapewnienie skrzynki sugestii, w której pracownicy anonimowo umieszczają myśli

Pamiętaj, że liderzy zespołów często próbują przewodzić swoim rówieśnikom. Nie jest to łatwe zadanie, dlatego warto skonsultować się z tymi przywódcami, aby zobaczyć, jak radzą sobie z własnym stresem społecznym.