

Łączenie przywództwa i mózgu

W tym rozdziale

Nie tak dawno temu liderzy zostali wybrani ze względu na ich IQ, ocenę średnie i ogólna znajomość biznesu. Ale te czasy są dawno minione. Wielu przewodniczących rady było zaskoczonych, gdy okazało się, że wzorowy uczeń o wysokim ilorazie inteligencji nie do końca radził sobie z tym. Typowy wówczas lider (którego dziś można spotkać w wielu korporacjach) był raczej przedsiębiorcą niż człowiekiem. Kiedy psychologowie i neuronaukowcy zaczęli przyglądać się mózgowi, zakres obowiązków lidera zaczął się zmieniać. W dzisiejszych firmach odnoszących sukcesy liderzy robią coś więcej niż tylko używanie głowy; używają swoich mózgów. Ciężko pracowały umiejętności poznawcze, które pomogły im zapamiętać prawo gospodarcze i wiedzę techniczną. Ale brakowało im umiejętności interpersonalnych. Możesz stać się silniejszym liderem, rozumiejąc swój własny mózg. Następnie możesz wykorzystać te informacje do kierowania swoją rolą przywódczą i całą swoją organizacją. Możesz zaoferować pracownikom stymulujące możliwości lub utrzymać ich w rutynie. Masz moc. Tu dowiesz się o mózgu idealnego przywódcy, o tym, jak pracować z różnymi mózgami i jak przyciągnąć najlepsze mózgi. Wielcy liderzy wykorzystują pełny potencjał tych, którym przewodzą, pracując z mózgiem, a nie przeciwko niemu.

Spojrzenie na mózg idealnego przywódcy

Świetni przywódcy mają dobre głowy na ramionach. Dzisiejszy skuteczny przywódca ma możliwość solidnego zrozumienia, jak działa mózg i może rozpoznać, skąd pochodzą jego myśli i zachowania. Ten przywódca wpływa na to, jak działa jego własny mózg, poprzez uznanie, na co zwraca uwagę, do czego zmierza jego mózg emocjonalny i jak dobrze jego mózg myślicy, no cóż, myśli!

Wiem to! Pomyślę o tym! Daj mi minutę!

Ile razy miałeś to „koniuszek języka”? Znasz tego jednego. Ktoś pyta o imię aktora, który był w tym filmie z Nicole Kidman. Byli w Australii i życie było naprawdę ciężkie. Wiesz, prawda? A jednak nie możesz o tym myśleć; ani twój przyjaciel. Poprosiłeś swój mózg, aby odzyskał informacje, a on nie może. Zwykle jest to przypadek, w którym twoja pamięć robocza jest tak zajęta, że twój mózg nie ma czasu ani miejsca na odzyskanie pożądanego smakołyka. Później, gdy twoja pamięć robocza jest mniej zajęta, odpowiedź po prostu przychodzi ci do głowy. Możesz też natknąć się na nazwisko tego aktora w innym filmie lub artykule, który czytasz. Twój mózg mówi: „Aha! Mam odpowiedź”. Twój mózg zapisuje nazwę, ponieważ zaprogramowałeś swój ZAZ, aby zajął się tą informacją, gdy stanie się dostępna.

Wprowadzanie RAS na bieg

Siatkowy system aktywujący (RAS) to portal, przez który prawie wszystkie informacje docierają do mózgu. (Wyjątkiem są zapachy; trafiają one bezpośrednio do obszaru emocjonalnego twojego mózgu). RAS filtruje przychodzące informacje i wpływa na to, na co zwracasz uwagę, jak jesteś podniecony i co nie będzie miało dostępu do wszystkich trzech funtów twojego mózgu. Ze względu na przetrwanie Twój RAS reaguje na Twoje imię, wszystko, co zagraża Twojemu przetrwaniu, oraz informacje, których potrzebujesz natychmiast. Na przykład, jeśli szukasz pliku, który na pewno umieścisz na swoim biurku, RAS ostrzega mózg, aby wyszukał nazwę pliku - Andrews vs. powiedzmy, Illinois - lub skup się na jednym słowie w nazwie pliku, które pomoże Ci je znaleźć.

RAS reaguje również na nowości. Zauważasz coś nowego i innego. Dla celów przywódczych obejmuje to wszystko, co nietypowe w codziennych działaniach w Twojej organizacji, zajmowanie się zmianami w pracownikach w zakresie produkcji, nastroju i interakcji z innymi. Twój RAS to świetne narzędzie

przywódcze. To twój wykrywacz radaru. Tak długo, jak nie będziesz grzęznąć w swoich osobistych problemach, będzie działać dla Ciebie. Zaprogramuj swoje myśli każdego ranka, wykonując następujące czynności:

✓ Dbaj o swoje osobiste problemy. Jeśli na przykład martwisz się zachowaniem swojego dziecka, opracuj plan, jak sobie z tym poradzić. Upewnij się, że Twój plan zawiera odpowiedni czas, w którym możesz go wprowadzić w życie. A potem umieść problem na tylnym palniku, dopóki nie będziesz mógł z nim działać.

✓ Przeczytaj swoje długoterminowe cele. Upewnij się, że nadal pasują do Twojej wizji. W razie potrzeby zmień, usuń lub dodaj cele.

✓ Przeczytaj lub utwórz swoje cele krótkoterminowe. Określ oś czasu dla każdego.

Zmieniaj je zgodnie z aktualnymi potrzebami, trendami i modyfikacjami w Twojej misji lub wizji. Upewnij się, że ostatnia lista, na którą spojrzysz, to lista celów krótkoterminowych; Twój RAS pomaga Ci o nich pamiętać. Nawet jeśli nie zdajesz sobie sprawy, że myślisz o tych celach, Twój mózg wie, że są one ważne i zapisuje wszystko, co może się z nimi wiązać.

Prowadząc z układem limbicznym

Najlepsi przywódcy wykorzystują umiejętności inteligencji emocjonalnej. Twój układ limbiczny mieści ciało migdałowate, prymitywną strukturę emocjonalną w kształcie migdała, która może kierować twoim życiem i organizacją. To, czy będziesz panem swojego mózgu limbicznego, czy jego niewolnikiem, to pierwsza decyzja, jaką musisz podjąć jako lider. Jeśli zostaniesz niewolnikiem układu limbicznego i emocji, które on generuje, możesz zobaczyć jeden z dwóch scenariuszy. Zaprzeczenie limbiczne pojawia się, gdy ty ignorujesz emocje własne i innych, a przepętnienie układu limbicznego pojawia się, gdy nie możesz ignorować ani kontrolować żadnych własnych emocji. Tu porównujemy te dwa sposoby.

Porównanie zaprzeczenia i przepętnienia układu limbicznego

Zaprzeczenie limbiczne: przepętnienie układu limbicznego

Twoje decyzje są oparte całkowicie na twardych danych bez intuicyjnego wpływu. : Naprawdę nie możesz podjąć decyzji; czasami bardzo mocno czujesz, że coś należy zrobić, a przez następną minutę wydaje Ci się, że to nie jest dobry pomysł.

Pozdrawiasz pracowników szorstkim powitaniem i / lub pytaniami związanymi z ich pracą, klientami lub twardymi danymi: Twoje spotkania z liderami zespołu przejmują ten, kto mówi najgłośniejsze i ma dużo do powiedzenia. Twoja obecność jest prawie ignorowana.

Twoje relacje z podwładnymi rozpadają się, ponieważ nie pielęgnujesz relacji ani nie stawiasz ich potrzeb ponad swoimi. : Ci, którzy raportują bezpośrednio do Ciebie, nie czekają na spotkanie z Tobą, ponieważ zazwyczaj nie podasz żadnych szczegółów. Nie masz pewności, czy podążają we właściwym kierunku, więc ciągle zmuszasz ich do zmiany podejścia.

Twoi klienci albo wolą rozmawiać z jednym z podwładnych niż z tobą, albo klienci znajdują inną firmę do prowadzenia interesów, w której mogą znaleźć współczucie i empatię. : Spotkania organizacyjne, w których biorą udział wszyscy pracownicy, to żart. Jesteś jak zły nauczyciel w siódmej klasie, który spędza cały swój czas próbując przejąć kontrolę. Nikt nie szanuje twojego autorytetu.

Jesteś twardym pistoletem, który nie dba o uczucia innych i nie może budować nowych relacji. Jeśli Twoja firma odnosi sukcesy, obowiązki przywódcze zostały przejęte przez kierowników najwyższego szczebla, którzy wydają się dbać o innych. : Spędzasz tak dużo czasu, próbując się zdecydować, że masz mało czasu na cokolwiek innego.

Jeśli zdecydujesz się opanować kompetencje przywódcze - czyli zbudować swoją inteligencję emocjonalną - Twoja sytuacja zmieni się dramatycznie. Jako lider, który ma zdolność kontrolowania swoich emocji i radzenia sobie z emocjami innych, zacznasz przewodzić bardziej poprzez zarządzanie relacjami, empatię wobec pracowników i wykorzystywanie emocji do kierowania swoimi decyzjami. Nazywam to przywództwem limbicznym, ponieważ opiera się na emocjonalnych umiejętnościach pewności siebie, emocjonalnego zarządzania sobą, empatii i informacji zwrotnej. Prawdopodobnie stworzysz środowisko, w którym pracownicy czują się bezpiecznie, dzieląc się swoimi uczuciami. Kiedy opanujesz swoje emocje, zobaczysz wzorce podobne do tych poniżej.

Korzyści z przywództwa limbicznego

Mistrz samoświadomości: Mistrz radzenia sobie z innymi

Twoje decyzje są oparte na informacjach emocjonalnych i poznawczych. : Weź pod uwagę emocjonalne potrzeby pracowników, klientów i klientów.

Wyłączasz się ze spotkań, kiedy twój stan emocjonalny nie pomaga w danej sytuacji : Kiedy emocje są silne, dajesz pracownikom możliwość refleksji i wyładowania, aby oni i ty pogodzili się ze swoimi uczuciami.

Jesteś świadomy emocjonalnego zarażenia i chronisz się przed negatywnością. : Wykorzystujesz zarażenie emocjonalne, gdy czujesz się pozytywnie, namiętnie i podekscytowany kwestiami związanymi z pracą.

Pracujesz nad swoimi uczuciami w planowaniu i reagowaniu na innych. Osoby, z którymi się kontaktujesz, wiedzą, że czujesz, że jesteś troskliwą osobą. : Podczas podejmowania decyzji bierzesz pod uwagę uczucia innych osób i przekładasz zrozumienie tych uczuć na swoje reakcje.

„Idziesz za ciosem”, jeśli chodzi o zmiany w Twojej organizacji oraz między nią a innymi osobami. Kontrolujesz i wykorzystujesz swoje uczucia, dzięki czemu jesteś elastyczny. : Pracujesz z innymi, aby dostosować się do zmian. Pomagasz innym zrozumieć ich uczucia i zachęcasz ich do zmian i elastyczności.

W układzie limbicznym hipokamp znajduje się obok ciała migdałowatego. Hipokamp pomaga tworzyć długoterminowe wspomnienia i reaguje na przychodzące informacje, sprawdzając wzór, który został wcześniej zapisany. Szukanie wzoru i nie znajdowanie go jest dla hipokampu zaskoczeniem i wymaga zwrócenia szczególnej uwagi na sytuację. Ze względu na bliskość ciała migdałowatego i hipokampu informacje emocjonalne są łatwe do zapamiętania. Kontrolując i wykorzystując swoje emocje, stwarzasz również większe możliwości przechowywania w pamięci długotrwałej. Twoje emocje nie przeszkadzają. Rzuć monetą emocji, a zobaczysz inne podejście do emocji i pamięci. Dodaj trochę emocji do informacji, którymi chcesz się podzielić i które zapamiętałeś, a uzyskasz silniejszą pamięć. (Ale uważaj na zbyt wiele emocji, które mogą zaciemnić proces pamięci).

Promowanie płatów czołowych: mózgu CEO

Płaty czołowe są czasami określane jako CEO mózgu. Wszystkie decyzje wykonawcze odbywają się w tym obszarze mózgu. Działa najskuteczniej, gdy informacje nie są spychane przez inne struktury. Gdy system emocjonalny filtruje napływające informacje, przekazuje je do dyrektora generalnego lub, jeśli

informacja jest alarmująca, opóźnia przetwarzanie informacji. Blokowanie informacji może oznaczać, że Twój mózg jest w trybie przetrwania, a informacje zostaną przesłane do automatycznego, refleksyjnego mózgu, gdzie zareagujesz bez racjonalnego myślenia. Płaty czołowe wykonują następujące czynności dla liderów:

- ✓ Pomóż zidentyfikować cele
- ✓ Planuj osiągnięcie celów
- ✓ Zorganizuj czas i siłę roboczą na realizację planu
- ✓ Projektuj przyszłe konsekwencje złego wdrożenia
- ✓ Projektuj przyszłe wyniki prawidłowej realizacji
- ✓ Wymyśl alternatywy
- ✓ Włącz kreatywność
- ✓ Zapewnij wolność wyobraźni
- ✓ Oceniaj i interpretuj dane
- ✓ Połącz nowe pomysły z wcześniejszymi doświadczeniami
- ✓ Żongluj pomysłami
- ✓ Impulsy sterujące

Jasne światła, wielki błąd: kiedy emocje kradną przedstawienie

Chuck na własnej skórze dowiaduje się o zakłócaniu emocji. Wysyła do Las Vegas najlepszego technika, Justina, na szkolenie dla trenerów w zakresie nowego produktu, który firma Chucka planuje wprowadzić. Planuje, że Justin po szkoleniu będzie mógł wrócić do firmy i przekazać swoją wiedzę o nowej linii produktów pozostałym pracownikom. Justin nigdy nie był w Las Vegas, więc jest bardzo podekscytowany. Przyjeżdża w niedzielę na dwudniowe szkolenie. Tego wieczoru otrzymuje telefon od matki, że jego ojciec miał łagodny zawał serca. Zapewnia Justina, że tato ma się dobrze. Siedzi na łóżku i żartuje z pielęgniarkami. Chociaż Justin czuje ulgę, że z ojcem wszystko w porządku, nie może przestać myśleć o tym, że nie było go tam, żeby się z nim zobaczyć lub wspierać matkę. Kiedy następnego dnia rano zaczyna się szkolenie, Justin próbuje skoncentrować się na nowym produkcie, ale wszystko przypomina mu jego tatę. Po pierwsze, trener to starszy facet, który łysieje, tak jak jego tata. Justin nieustannie skupia się na treningu i wreszcie wkracza w bieg rzeczy. Pod koniec pierwszego dnia treningowego czuje, że całkiem dobrze rozumie, co się dzieje. Justin dzwoni i rozmawia z ojcem tego wieczoru i czuje się uspokojony. Kiedy rozpoczyna się szkolenie następnego dnia, Justin jest całkowicie skupiony i optymistycznie nastawiony do nowego produktu, a po powrocie do domu uczy się, jak przeszkolić resztę firmy. W południe dzwoni telefon komórkowy Justina. Jego siostra Julia dzwoni, aby powiedzieć mu, że jego tata miał kolejny atak serca. Ten nie jest tak łagodny i lekarze mają zamiar wykonać operację na otwartym sercu. Ponieważ Justin wraca do domu później, Julia mówi mu, żeby się nie martwił. Zaczną operację dopiero po przybyciu Justina. Przez resztę dnia Justin nie może skoncentrować się na żadnym treningu. Może myśleć tylko o swoim tacie. Jest smutny, że nie ma go z nim. Próbuje dostać się na wcześniejszy lot i po prostu przerwać szkolenie, ale żadne loty nie są dostępne. Więc zostaje na treningu, ale emocje go przytłaczają i chociaż trener wykonuje świetną robotę, Justin nie może zmusić się do wchłonięcia żadnej z informacji. Chuck oczywiście współczuje

problemom Justina, ale wydał dużo pieniędzy na szkolenie, które się nie powiodło. Emocje Justina wymknęły się spod kontroli i chociaż próbował je kontrolować, jego strach i troska o ojca były czymś więcej, niż mógł znieść.

Płaty czołowe współpracują z wyspą, strukturą znajdującą się głęboko w mózgu. Ten fragment geografii mózgu jest świadomy wszystkich twoich fizycznych reakcji. Innymi słowy, to uczucie w żołądku, kiedy wiesz, że powiedziałeś coś, czego nie powinieneś być lub zapomniał o ważnym wydarzeniu, pochodzi z wyspy. Insula pomaga zdecydować, czy udać się do lodówki, gdy jesteś głodny. Wiąże się z interakcjami społecznymi, poczuciem winy i pożądaniem. Wyspa oddziałuje z płatem czołowym, odpowiadając na te odczucia jelitowe. Zdolność twojej wyspy do przełożenia nieświadomych emocji na świadome uczucia dostarcza ci informacji, które pomogą ci podjąć decyzję.

Zajmowanie się swoimi uczuciami pomaga dyrektorowi mózgu w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji. Na przykład, musisz zdecydować, który menedżer powinien przejąć jakieś nowe zdobyte terytorium. Hank ma najmniejsze terytorium ze wszystkich menadżerów, ale za każdym razem, gdy go rozważasz, znajdujesz powód, by go pominąć. Coś w Hanku cię niepokoi. W rzeczywistości irytujesz się, gdy patrzysz na jego nazwisko na liście. Ta irytacja pochodzi z twojej wyspy i odnosi się do poprzedniego doświadczenia, w którym Hank zaniedbał kogoś na swoim terytorium, a ty musiałeś uspokoić niezadowolonego klienta. Chociaż stało się to dawno temu, wpływa to na to, czy dasz Hankowi więcej klientów.

Aby pomóc Ci podjąć decyzję, łączysz informacje ze swojej wyspy z danymi o swoich menedżerach. Decyzja, czy powierzyć Hankowi większy obszar, zależy od twoich uczuć, a także od jego ostatnich wyników sprzedaży. Jeśli jego sprzedaż jest niska, kierujesz się uczuciem, aby nie rozszerzać jego obszaru sprzedaży; jeśli jednak produkuje, może się okazać, że dasz mu szansę wypróbowania większego terytorium. Jeśli jesteś liderem, uwzględnianie swoich uczuć może pomóc Ci w podejmowaniu lepszych decyzji.

Badanie przywódcy z piekła rodem

Stara i żartobliwa mądrość radzi, że jeśli nie możesz być dobrym przykładem, powinieneś przynajmniej służyć jako straszne ostrzeżenie. W tej sekcji znajdziesz straszne ostrzeżenie - problemy, które mogą powstać, gdy mózg przywódcy nie działa dobrze. Wszystko, co mówisz i robisz, jest wynikiem twoich emocjonalnych i poznawczych reakcji na obecną sytuację. Brak dbania o mózg może umieścić Cię w kategorii przywódczej, której chcesz uniknąć. Nie chcesz zrujnować relacji, które masz.

Kora przedczołowa w nadbiegu

Kora przedczołowa ma potrzeby. Odpoczynek jest jednym z nich. Potrzebuje trochę ciszy. Mózg nigdy nie jest całkowicie w spoczynku, ale kiedy którykolwiek obszar mózgu jest przepracowany, ważne substancje chemiczne w mózgu są wyczerpane. W rezultacie masz problemy ze skupieniem się, tworzeniem i kontrolowaniem centrum emocjonalnego w mózgu. Innymi słowy, część kontroli impulsów znika, jeśli przepracujesz korę przedczołową. Przepracowanie kory przedczołowej może wywołać ogólne wrażenie, że jest źle. Możesz czuć się niespokojny i niezdolny do skupienia się i czynienia dobrych decyzji. W tym stanie stresu niższe poziomy mózgu mogą przejąć kontrolę i spowodować powrót do starych nawyków, które są Ci znane. Ta zmiana w mózgu wydaje się być mechanizmem obronnym lub próbą przetrwania. Kiedy kora przedczołowa jest przepracowana, podejmujesz decyzje bez korzystania z funkcji wykonawczych mózgu. Na przykład, być może pracowałeś, aby stać się lepszym słuchaczem, komunikować się jasno i życzliwie, a także brać pod uwagę emocje innych podczas podejmowania decyzji. Ale 18-godzinne dni pracy, jedzenie w biegu i nieodpowiedni sen odbijają się na twoim ciele i podnoszą poziom stresu. Kiedy projekt się nie

powiedzie, zapominasz o całym treningu i zaczynasz krzyczeć na swoich podwładnych, odmawiając słuchania ich trosk i wyobcowanie wszystkich w firmie. Twoja przeciążona, przepracowana kora przedczołowa nie może kontrolować Twoich impulsów, w wyniku czego powracasz do starych, złych nawyków. Rzeczywiście zostałeś przywódcą z piekła rodem. Kora przedczołowa bez odpoczynku może mieć obsesję na punkcie kontroli, a nawet ukarania. Jeśli zostaniesz liderem, który potrzebuje mikrozarządzania, możesz winić za to nadreaktywną korę przedczołową. Zmartwienie i niepokój mogą powodować twoje zachowanie. Postępuj zgodnie ze wskazówkami dotyczącymi dbania o mózg z rozdziału 17. Unieruchomienie kory przedczołowej Niedoczynność kory przedczołowej często prowadzi do problemów z koncentracją. Zaburzenie deficytu uwagi prawdopodobnie wynika z niedoczynności kory przedczołowej i jej obniżonej zdolności do używania lub dostępu do dopaminy chemicznej, co pomaga uspokoić inne obszary mózgu i umożliwia mózgowi skupienie się na jednej rzeczy naraz. Osoba z niedoczynnością kory przedczołowej może zauważyć zmniejszoną zdolność wyrażania siebie lub swoich emocji, co może prowadzić do problemów we wszystkich dziedzinach życia. Może to spowodować skrócenie czasu koncentracji, odwrócenie uwagi, dezorganizację, słaby osąd i problemy z pamięcią krótkotrwałą. Kora przedczołowa, która wykazuje niewielką aktywność, została również powiązana z niektórymi formami depresji.

Jeśli kora przedczołowa nie może dobrze komunikować się z resztą mózgu, przychodzące wiadomości są badane tylko na poziomie emocjonalnym. Jeśli właśnie usłyszałeś, że np. Prezes zarządu chce się z tobą spotkać i myślisz, że to oznacza, że przegrasz Twoją pracę, możesz rozwodzić się nad tym pomysłem. Gdyby nadarzyła się taka możliwość, kora przedczołowa spojrzalaby na wezwanie na spotkanie z wielu logicznych punktów widzenia - być może jesteś rozważany na większe stanowisko lub jesteś chwalony za dobrze wykonaną pracę. Ale ponieważ te racjonalne myśli nie są do twojej dyspozycji, pozostajesz zakorzeniony w negatywach.

Trzymać się z przodu, używając głowy

Jay ma swój mózg powiązany ze swoją pozycją lidera. Jest przedsiębiorcą, właścicielem i kierownikiem jest kilka firm. W przedsięwzięciach od alkoholu po sztukę musi po mistrzowsku przewodzić wielu rodzajom ludzi. Teraz, po pięćdziesiątce, Jay zaczynał pracę ze swoim RAS na początku każdego dnia dawno temu. Jay organizuje swoje życie osobiste i najpierw zajmuje się najważniejszymi ludźmi w swoim świecie, swoją rodziną. Każdego ranka w swoim biurze sięga po notesy ze swoimi celami. Każdego dnia w każdej ze swoich firm patrzy najpierw na swoje cele długoterminowe, a następnie cele krótkoterminowe. Jay rzadko zmienia swoje cele długoterminowe, ale może zmienić swoje cele krótkoterminowe w odpowiedzi na sytuację ekonomiczną, produkcję, nowych pracowników i inne czynniki, które mogą zmienić jego sposób prowadzenia biznesu. Jay kontynuuje swój dzień z mózgiem przygotowanym do tych krótkoterminowych celów. W ciągu dnia spotyka się ze swoimi menadżerami - osobiście oraz w formie wideokonferencji. Każde spotkanie rozpoczyna od osobistych rozmów. Nadążanie za rodzinami i działaniami jego menedżerów jest dla Jaya priorytetem. Lubi dotrzymywać kroku minuty, dlatego jego zalecenia, prośby i pytania uwzględniają stany emocjonalne ludzi, których powierzył, aby jego biznes był produktywny i rentowny. Każda z tych konferencji zawiera omówienie problemów i kolejnych kroków. Jay wie, że potrzebuje swoich ludzi do planowania przyszłości i rozwiązywania problemów. Upewnia się, że bierze pod uwagę wszystkie sugestie swoich podwładnych; mogą swobodnie dzielić się wszelkimi problemami i obawami oraz nie zgadzać się z Jayem bez poczucia, że ich praca jest zagrożona. Jay pojawia się fizycznie w każdej witrynie co miesiąc. Jako dyrektor generalny Jay używa CEO swojego mózgu - jego płatów czołowych. Wyszkolił swój mózg, aby był świadomy tego, co jest ważne, aby jego biznes działał sprawnie. Jest świadomy swoich własnych uczuć oraz uczuć swoich pracowników i wykorzystuje te informacje do tworzenia i utrzymywania dobrych relacji. Dzięki zdolności mózgu do wykonywania zadań i kontrolowania emocji, z łatwością

wykorzystuje funkcje wykonawcze swojego mózgu. Koncentruje się na przyszłości, osiąga swoje cele i sprawia, że pracownicy są zadowoleni.

Osoba z niedoczynnością kory przedczołowej może zachowywać się niedojrzale. Kiedy funkcje wykonawcze nie są aktywnie zaangażowane w podejmowanie decyzji, często skutkuje to złym osądem. Ten lider może mieć problemy z molestowaniem seksualnym, ponieważ zachowuje się lub mówi niewłaściwie, a nawet może oszukiwać przy umowie biznesowej. Aby utrzymać aktywność kory przedczołowej, rób interesujące i ekscytujące rzeczy w swoim życiu i pracy. Jeśli stwierdzisz, że nie jesteś skoncentrowany lub czujesz się przygnębiony, wybierz część swojej pracy, która naprawdę Ci się podoba i skoncentruj się tylko na tym przez chwilę. Niech inni, na przykład członkowie Twojego zespołu seniorów, zajmą się bardziej przyziemną pracą, dopóki nie poczujesz się lepiej i nie zmieni się Twoje zachowanie.

Gage in a rage: Opowieść o uszkodzeniu płata przedczołowego „Gage in a rage” brzmi jak książka Dr. Seussa, ale odnosi się do historii Phineasa Gage'a, którego uszkodzenie płata przedczołowego zmieniło jego osobowość i jego zdolność do przewodzenia. Fineasz był pracownikiem kolei w Vermont. Był brygadzystą grupy, która używała materiałów wybuchowych do usuwania gruzu, aby można było położyć tor. Współpracownicy opisywali go jako sympatycznego człowieka, który dobrze współpracował z rówieśnikami i wykonał świetną robotę nadzorując prace, które były tak ważne dla kolei. Jednak pewnego dnia w 1848 roku Gage uległ strasznemu wypadkowi. Niezamierzony podmuch wyrzucił żelazny pręt przez lewą kość policzkową Gage'a i na środek jego czoła. O dziwo, Gage wstał po wybuchu i odezwał się do swoich pracowników, którzy natychmiast załadowali go na wózek i zabrali do lekarza. Po kilku miesiącach rekonwalescencji Fineasz wrócił do pracy. Jego osobowość zmieniła się jednak dramatycznie. Od popularnego brygadzysty z głową (gra słów nie przeznaczona) do biznesu, dobrym przyjacielem i miłą postacią, Gage stał się nieprzyjemny, uparty, kapryśny i bluźnierczy. Robił nieodpowiednie uwagi i gesty seksualne. Został zwolniony, a ostatecznie zostawiła go żona. Żył kolejne 12 lat. Kilkadziesiąt lat później jego ciało zostało ekshumowane, gdy lekarze zdali sobie sprawę, że jego historia zawiera cenne informacje o mózgu i osobowości. Uszkodzenia jego płatów czołowych zmieniły go i jego zdolność radzenia sobie z emocjami i emocjami innych, a to z pewnością zaszkodziło jego zdolności przywódczej.

Wadliwy termostat emocjonalny

Dobry lider regularnie mierzy temperaturę emocjonalną organizacji. Ale czasami liderzy nie mają pojęcia: mogą mieć termostaty, które nie działają lub nawet nie wiedzą, że istnieje termostat! Przywódca z piekła rodem może pozwolić swoim emocjom kierować organizacją i lekceważyć uczucia innych, lub może mieć błędne połączenie między mózgiem emocjonalnym a mózgiem logicznym, co powoduje, że prowadzi biznes w nieczuły, po prostu logiczny sposób. Jeśli nie możesz zmierzyć własnej temperatury emocjonalnej, będziesz miał problem z określeniem, czy w pracy robi się gorąco. Jeśli termostat lidera jest uszkodzony, możesz doświadczyć następujących rzeczy:

- ✓ Zmiany nastroju
- ✓ Negatywność
- ✓ Brak szacunku dla innych
- ✓ Postawa „zwycięstwo jest wszystkim”

Brak dzielenia się lub okazywania dobrych wartości

- ✓ Branie rzeczy do siebie

✓ Niezdolność do uznania uczuć innych

Aby wyregulować termostat emocjonalny, wypróbuj następujące rozwiązania:

✓ Zachowaj czujność. Obserwuj swoje uczucia, gdy się zbliżają, ale niekoniecznie reaguj na nie.

✓ Zwróć uwagę na odpowiedzi pracowników i klientów.

✓ Poświęć czas na słuchanie innych, bez względu na to, jak trudne się to wydaje.

✓ Ćwiczenia.

✓ Spożywaj pokarmy wysokobiałkowe, aby zwiększyć liczbę neuroprzekaźników, takich jak serotonina.

Centrum emocjonalne mózgu ma o wiele więcej dróg prowadzących do kory przedczołowej niż kora przedczołowa do centrum emocjonalnego, co oznacza, że czujesz się szybciej niż myślisz. Mózg wykonawczy wyewoluował z mózgu emocjonalnego, a mózg emocjonalny ma chronić Cię przed niebezpieczeństwem. Lwy, tygrysy i niedźwiedzie nauczyły ciało migdałowe reagowania biegiem, ale niesprawiedliwość jest dziś bardziej prawdopodobnym zagrożeniem, a nasz prymitywny mózg potrzebuje władzy wykonawczej, która rozważa takie sytuacje, jak uczciwość lub zazdrość lub wiele innych sytuacji, z którymi borykają się dziś przywódcy.

Na zewnątrz zwojów podstawy

Zwoje podstawy to kilka struktur zlokalizowanych głęboko w mózgu. Wciąż badane zwoje podstawy są odpowiedzialne za pomoc w wykonywaniu prostych procedur. W kontakcie z korą przedczołową jądra podstawy mogą pomóc w zmianie, przechowując nowe wiadomości, które mogą stać się nowymi nawykami. To wszystko dobrze i dobrze. Ale czasami wydaje się, że jądra podstawy mózgu mają własny umysł. Ponieważ jądra podstawy przechowują nasze przyzwyczajenia i nawyki są trudne do złamania, możesz przestrzegać starych nawyków przywódczych, szczególnie w okresach stresu. To, co działało w przeszłości, niekoniecznie sprawdza się dzisiaj. A jeśli wyszedłeś ze swojego sposobu na zapewnienie bezpieczeństwa, ochrony i przewidywalności pracownikom, zaskakująca zmiana może spowodować niepokój i utratę produktywności. Najbardziej obiecującym sposobem uniknięcia powrotu do starych nawyków jest upewnienie się, że nowe nawyki są odpowiednio zakorzenione w mózgu - praktyka, praktyka i jeszcze raz praktyka. Jeśli rozumiesz, dlaczego nowe przyzwyczajenia są pomocne, i czujesz, jak ważne jest stworzenie dobrej atmosfery, istnieje większe prawdopodobieństwo, że się zmienisz.

Spełnianie potrzeb mózgu

Wcześniej, szczegółowo opisujemy kilka wymagań mózgu - podstawy, których mózg potrzebuje we wszystkich środowiskach. Jako lider, w jaki sposób zachęcasz pracowników do zaspokajania tych potrzeb we własnym mózgu? Musisz wiedzieć, co sprawia, że te mózgi wstają rano i chcą przyjść do pracy dla Ciebie. Poniższe sekcje przedstawiają kilka sposobów, w jakie możesz to osiągnąć.

Przewidywalność

Ponieważ wszystkie informacje docierają do mózgu przez pień mózgu, a pień mózgu odpowiada za przetrwanie, pracownicy muszą czuć się bezpieczni fizycznie i emocjonalnie. Zapewnienie im przewidywalności pomaga im sprostać tej potrzebie. Przewidywalna atmosfera i harmonogram pomagają mózgowi się zrelaksować i swobodnie korzystać z myślenia na wyższym poziomie, aby wykonać zadanie. Wiedza o tym, co musisz zrobić, uwalnia pamięć roboczą dla wyobraźni i kreatywności. Aby stworzyć przewidywalne środowisko pracy, potrzebujesz umiejętności

organizacyjnych i planowania. Podwładni muszą znać plan lub program. Muszą znać Twoją wizję i cel organizacji. Potrzebują wyraźnych celów.

Wyzwanie

Mózgi eksplorują, testują i rzucają wyzwanie. Mózgi dorosłych mogą się zmieniać i rozwijać oraz tworzyć nowe połączenia. Mózg rodzi się z chęcią uczenia się. Zapewniając pracownikom wymagające doświadczenia, pomagasz im zachować aktywność i młodość ich mózgów. Jak wyzwanie ma się do przewidywalności? Właściwie bardzo dobrze. Kiedy mózg może liczyć na strukturę swojego środowiska, jest gotowy na wyzwania. Upewnij się, że każde wyzwanie, które rzucisz, jest odpowiednie dla doświadczenia i wykształcenia pracownika. Na przykład, jeśli wszystko, co John kiedykolwiek zrobił dla ciebie, to praca na linii montażowej, nie postawiłbyś go na stanowisku badawczo-rozwojowym. Przynajmniej nie bez coachingu. Kluczem jest odpowiednie wyzwanie. Wyzwanie powinno być tylko poziom powyżej poziomu komfortu mózgu. Wyprowadzenie kogoś z jej strefy komfortu jest świetne, o ile wie, czego się od niej oczekuje i trenuje przez nowe lub bardziej wymagające doświadczenie. Możesz stanowić wyzwanie dla swoich pracowników na nieskończone sposoby. Oto jest lista sugestii:

- ✓ W małych grupach lub w ich zespołach poproś pracowników, aby wymyślili lepszy sposób na wykonanie tego lub innego zadania.
- ✓ Poproś pracownika o zatrudnienie innego pracownika wykonującego pracę, która jest nieco inna.
- ✓ Poproś pracowników, aby pomyśleli o sposobach usprawnienia swoich obecnych obowiązków.
- ✓ Rzuć wyzwanie swoim zespołom, aby zwiększyły produkcję w określonym obszarze w określonym czasie, ale spraw, aby było to mało stresujące.
- ✓ Rzuć wyzwanie swoim pracownikom, aby pomyśleli o problemie w pracy i znaleźli rozwiązanie.
- ✓ Rzuć wyzwanie swoim pracownikom, aby rozmawiali o problemach w pracy i włączali konflikty do tych rozmów.

Dzięki wyzwaniu Twoi pracownicy nabierają energii. Jeśli rzucisz im wyzwanie i wyszkolisz ich, możliwości uczenia się mogą pomóc ci je zatrzymać. Mózg woli być wyzwaniem!

Sprzężenie zwrotne

Obrazowanie mózgu ujawnia, że obszary związane z motywacją wykazują większą aktywność, gdy ktoś uczy się zadania i otrzymuje informacje zwrotne, w porównaniu do innych, którzy nie otrzymują informacji zwrotnej, ale uczą się tego samego zadania. Informacje zwrotne zasilają mózg. Tak jak mózg potrzebuje krwi, tlenu i składników odżywczych, mózg musi się uczyć i otrzymywać komentarze na temat tego, jak sobie radzi. (Rozdział 3 mówi więcej o romansie mózgu z informacją zwrotną). Jako lider, który zapewnia pracownikom to, czego potrzebują, kluczowe znaczenie ma wybór sposobu przekazywania i otrzymywania informacji zwrotnych.

Brak informacji zwrotnej może w rzeczywistości powodować stres w mózgu. Badania wykazały, że negatywne sprzężenie zwrotne może być mniej stresujące dla mózgu niż jego brak. Niektórzy z dzisiejszych młodych ludzi są zadowoleni z corocznych recenzji. Niektóre z największych firm udzielają informacji zwrotnych tylko wtedy, gdy jest to wymagane. Rozmowy z niektórymi pracownikami z tych firm pokazują, że nie wydawali się zaniepokojeni. Uważali, że skoro wykonują dobrą robotę, nie ma znaczenia, czy regularnie otrzymywali formalną informację zwrotną. Otrzymują jednak wiele nieformalnych informacji zwrotnych. „Brak wiadomości to dobra wiadomość”, dlatego pracownicy mogą interpretować brak negatywnej opinii jako wiadomość, że dobrze sobie radzą. Notatki, e-maile i

wiadomości tekstowe nie są dobrym sposobem na przekazywanie i otrzymywanie opinii. Wiadomości drukowane lub cyfrowe są łatwo błędnie interpretowane. (Rozdział 15 mówi dalej o komunikacji.) Najlepsza jest informacja zwrotna twarzą w twarz. Nakarm mózgi pracowników, wypróbując niektóre z poniższych rozwiązań:

✓ Bądź konkretny i terminowy. Kiedy dopasujesz wiadomość do zdarzenia i dostarczysz ją na czas, informacja dociera do kory przedczołowej, gdzie można wygenerować nowe sposoby załatwiania spraw. Zajmij się problemami, gdy się pojawiają. Takie postępowanie zapobiega kształtowaniu przez pracowników nawyków, które są nieprawidłowe.

✓ Połącz swoją opinię z celami firmy. Spraw, aby pracownik poczuł, że jej wkład jest ceniony, i wywołaj pozytywne emocje dzięki informacjom zwrotnym.

✓ Skonfiguruj harmonogram dalszych rozmów.

✓ Prześlij swoją wiadomość na piśmie, a także przekaż ją ustnie. Grafika ma wpływ.

✓ Opieraj się na mocnych stronach pracowników, udzielając negatywnej opinii. Rozpoczynając od mocnych stron, od razu angażujesz korę przedczołową. Jeśli zaczniesz od negatywności, informacja może nigdy nie dotrzeć do płata czołowego; może utknąć w prymitywnych obszarach emocjonalnych i wprowadzić pracownika w tryb przetrwania. Zawsze dawaj sugestie ulepszeń.

✓ Informacja zwrotna jest dwukierunkowa. Poproś pracowników o opinie na temat własnych wyników i zasad firmy.

Łączenie sprzężenia zwrotnego i stresu

W laboratorium biochemicznym trzy zespoły pracowały nad szybszym sposobem określenia jakości wody dla mieszkańców małych jezior w stanie środkowo-zachodnim. Gdy zespoły pracowały nad projektem przez tydzień, administrator podszedł, aby zobaczyć, jak postępują sprawy. Chodził po laboratorium, obserwując pracę każdego zespołu. Zatrzymał się przy stole roboczym Zespołu 1 i powiedział im, że wierzy, iż zmirzają we właściwym kierunku i kontynuują dobrą pracę. Drużyna 2 miała pewne nieporozumienia. Administrator zatrzymał się i powiedział im, że nie są na dobrej drodze. Pomyślał, że zespół 2 pracuje nad testem zbyt podobnym do tych, które już mieli i nie skończyłby nigdzie, gdyby nie zmienili swojego punktu widzenia. Nie powiedział ani słowa do Drużyny 3. Zatrzymał się, spojrzął i wyszedł z pokoju. Gdyby po tej wizycie przetestowano poziom stresu tych trzech zespołów, wyniki byłyby bardzo interesujące. Według niektórych badań poziom hormonów stresu w Zespole 1 byłby dość niski. Dobre neuroprzekazniki zostałyby uwolnione w ich mózgach z pozytywnego sprzężenia zwrotnego. Poziom stresu zespołu 2 byłby wysoki. W końcu musieli wrócić do deski kreślarskiej i znaleźć inne podejście do swojej pracy. Ale poziom stresu zespołu 3 byłby najwyższy ze wszystkich. Nie otrzymali żadnej informacji zwrotnej i byli traktowani tak, jakby naprawdę nie istnieli. Nikt nie zasługuje na poczucie wymarcia.

Tworzenie połączenia mózg-mózg

Zrozumienie, skąd pochodzą Twoi pracownicy - które obszary ich mózgow są aktywne, kiedy się z nimi komunikujesz - wzmocni Twoje relacje. To połączenie między mózgami to najlepszy sposób na budowanie relacji, wyrażanie empatii i zwiększanie zaufania do Ciebie i Twojej firmy. Kiedy kora przedczołowa działa dobrze, możesz używać swojego RAS, mózgu emocjonalnego (ciała migdałowego) oraz umiejętności myślenia i podejmowania decyzji na wyższym poziomie w każdym przedsięwzięciu. Mając ten wysoce wydajny mózg przywódczy, możesz połączyć się z innymi mózgami. Rozumiesz, czy komunikujesz się z pracownikiem lub klientem, który działa z jej mózgu przetrwania, jej

mózgu emocjonalnego lub mózgu wykonawczego, a następnie możesz spotkać ją na tym poziomie i pomóc jej wykorzystać wyższe poziomy. Wyobraź sobie na przykład, że masz umówione spotkanie z pracownikiem, który nie realizuje swojej części celów zespołu. Prawdopodobnie będzie w trybie przetrwania. RAS pracownika nie będzie reagować na Twój szczegółowy dialog. Aby zrozumieć jego stan umysłu, poświęć trochę czasu na obserwację działań i reakcji, zanim zaczniesz dialog. Możesz wyraźnie zobaczyć złość, frustrację, smutek lub strach na jego twarzy. Jego tryb może również przejawiać się w jego słowach, tonie i gestach. Ostre ruchy, a nawet przygnębienie mogą oznaczać, że znajduje się w trybie przetrwania. Co robisz? W trybie przetrwania wszystko dotyczy „ja” osoby, a nie „my” organizacji. Zacznij od wyciągnięcia ręki do tego „ja”. Zamiast zaczynać od faktycznych informacji w swoim wykonawczym mózgu, najpierw zapytaj, jak się czuje. Przedstaw problem z jego perspektywy. Na przykład „John, jestem pewien, że nie podoba ci się to, że nie osiągasz swoich celów. Co mogę zrobić żeby ci pomóc?” Takie podejście usuwa część zagrożenia, które czuje. Potrafi dotrzeć do emocjonalnej części swojego mózgu i zacząć mówić ci, jak się czuje. Połączyłeś się z jego mózgiem i już zbliża się do funkcji wykonawczych. Po tym, jak wyjaśni, jak się czuje i co według niego powoduje te uczucia, zapytaj go, co według niego może z tym zrobić. Teraz rozważasz te uczucia w jego emocjonalnym mózgu. Czuje, że go rozumiesz. Pytanie go o sugestie daje dostęp do jego funkcji wykonawczych. Potrafi zbadać, co zrobił wcześniej, i stworzyć nową procedurę. Rozluźnienie mózgu emocjonalnego i pozwolenie pracownikowi poczuć, że nie jest sam, pozwala mu zaangażować mózg wykonawczy, który zaczyna tłumić emocje i logicznie myśleć o sytuacji. Kiedy spotka cię na twoim na poziomie kierowniczym, na którym znajdują się rozwiązania problemu, możesz poprowadzić go do dokonywania mądrych wyborów i rozwiązania jego i twojego problemu.

Pomaganie pracownikowi w wyjściu z trybu przetrwania Linda jest właścicielką własnej firmy z branży nieruchomości. W sumie pracuje dla niej 50 osób, w tym - 30 pośredników w handlu nieruchomościami oraz 20 asystentów i członków personelu pomocniczego. Linda każdego dnia otrzymuje twarde dane dotyczące ofert, sprzedaży, wypożyczeń i wyświetleń. Kiedy sprzedaż spada z powodu kryzysu ekonomicznego, budowlanego lub szkolnego, rozmawia z każdym ze swoich agentów, aby ustalić, czy utknęli w trybie przetrwania. Kiedy Linda podchodzi do Richarda, jednego z jej najlepszych agentów, zauważa, że jest zajęty. „Jak leci, Rich?” ona pyta. „W porządku, Linda. Ale jestem naprawdę zajęty - mówi, próbując ją odstraszyć. Linda widzi po tonie jego głosu i próbuje jej uniknąć, że Rich jest w trybie przetrwania. Nie dokonał żadnej sprzedaży od dwóch miesięcy, jego córka wkrótce wyjeżdża na studia, a ostatnio kupił drogi samochód, aby zaimponować swoim klientom.

„Och, zajmę ci chwilkę” - mówi Linda. „W tym tygodniu miałem kilka telefonów od byłych klientów. Myślę, że szukają czegoś w nowych osiedlach na obrzeżach miasta”. Dzięki temu Rich kieruje swoją uwagę na nią, ale jest trochę ostrożny. Linda kontynuuje: „Cóż, nie mam teraz czasu ani energii dla tych klientów. Pracuję nad fuzją z Blew Realty i mam pełne ręce roboty. Czy myślisz, że mógłbyś oprowadzić tych ludzi po okolicy?” Bogate uśmiechy i skinienia głową. Linda widzi, że jego poziom stresu obniża się, gdy odpoczywa na krześle. „Czy możesz przesłać mi e-mailem ich informacje? Wciśnę je w mój harmonogram”. Ta sprytna przywódczyni wie, że jej najlepszy agent znajduje się w trudnej sytuacji. Sprawdzając go i rozpoznając jego reakcję walcz lub uciekaj, zobaczyła, że potrzebuje jej pomocy. Oferując mu kilka swoich klientów, zmieniła jego stan emocjonalny. Użyła zdolności planowania i empatii swojej kory przedczołowej i układu limbicznego, aby wyprowadzić go z trybu przetrwania. Mógł teraz wykorzystać swoje umiejętności emocjonalne i organizacyjne, aby wykonać dobrą robotę dla nich obojga.