

REPRINT



MAREK MATKOWSKI:

PRZEKONAJ MÓZG
DO ZMIAN

Znajomość natury ludzkiego
mózgu pozwala uniknąć wielu
niepowodzeń w procesie zmian.

Artykuł pochodzi z Magazynu THINKTANK nr 25, lato 2015

WWW.MTTP.PL

THINKTANK[®]

MAREK MATKOWSKI

PRZEKONAJ MÓZG DO ZMIAN

Wielu niepowodzeń w procesie zmian dałoby się uniknąć, gdyby menedżerowie uwzględnili naturę ludzkiego mózgu i wynikającą z niej potrzebę posiadania określonych informacji dostarczanych w odpowiedni sposób.

Problem w tym, że zazwyczaj albo nie mają oni wiedzy na ten temat, albo są nieświadomi swojej roli w budowaniu akceptacji zmiany przez pracowników. Podręczniki zarządzania przeważnie nie biorą pod uwagę wiedzy o działaniu ludzkiego mózgu, a menedżerowie nie postrzegają siebie jako kluczowego elementu zarządzania ludzkimi aspektami zmiany w organizacjach.

Tymczasem psychika pracowników ma w kontekście sprawności działania struktur organizacyjnych kluczowe znaczenie, podobnie jak działania bezpośrednich przełożonych. Wielu liderów przyzwyczało się do wizji, że ich rola sprowadza się do strategicznego myślenia, a menedżerów – do kierowania procesami. Dominuje błędne przekonanie o tym, że proces zmiany jest logiczny, podejmowane decyzje są racjonalne, i że najważniejsza – a jednocześnie możliwa – jest pełna kontrola nad zaprojektowanymi procesami. Prowadziłem w jednej z dużych firm projekt budowania zaangażowania pracowników. Jego sukces w dużej mierze był efektem zaakceptowania przez menedżerów faktu, że zaangażowanie pracowników nie powstaje w komórkach HR tylko rodzi się w kontaktach z bezpośrednimi przełożonymi, dzięki zarządzaniu emocjami ludzkimi.

Mózg emocjonalny – źródło oporu wobec zmian

Menedżer żyjący w iluzji, że akceptacja zmiany wymaga tylko przekazania ludziom racjonalnych argumentów dozna rozczarowania. Ludzki mózg z natury jest w opozycji do zmian, jego główną funkcją jest utrzymanie się sprawdzonych schematów działań, które w przeszłości przyniosły sukces. Takie działania nie wymagają dodatkowej energii, nie niosą w sobie nieznanego zagrożenia. Każda zmiana, jeśli zostanie przez nasz mózg oceniona jako zagrożenie, może prowadzić do uruchomienia negatywnych emocji, które uniemożliwiają bądź utrudniają korzystanie z tych obszarów w mózgu, które

odpowiadają za racjonalne myślenie, podejmowanie decyzji, kreatywność itp.

Menedżerowie przeprowadzający zmiany powinni, po pierwsze, pamiętać, że ich przeciwnikiem będą mechanizmy emocjonalne pracowników. Nie sposób przeprowadzić organizacyjnej zmiany, jeśli nie uwzględni się procesów toczących się w mózgu – to one decydują o nastawieniu wobec zmian, ich odrzuceniu lub zaangażowaniu. Działania menedżera przypominają tu chodzenie po pomieszczeniu naszpikowanym systemami alarmowymi. Każdy niewłaściwy ruch może uruchomić w mózgu pracowników alarm, który odetnie ich od możliwości wykorzystania ich potencjału niezbędnego do stawienia czoła zmianie. W to miejsce pojawi się opór.

Po drugie, znaczenia nabiera umiejętność właściwego komunikowania zmian, zanim rozpocznie się proces ich wprowadzania. David Rock, dyrektor NeuroLeadership Institute, dowodzi, że mózg nieustannie i z dużą częstotliwością (pięć razy na sekundę!) skanuje otoczenie pod kątem zagrożeń.

Obszary, które temu rozpoznaniu podlegają, to: status (decyduje, kim jesteśmy oraz jaki mamy dostęp do zasobów); pewność i przewidywalność zdarzeń; autonomia (kontrola nad otoczeniem); relacje i miejsce w grupie; sprawiedliwość.

W kontekście tych pięciu obszarów każda komunikacja dotycząca zmiany powinna uwzględniać i uspokajać pracowników w kwestii ich pozycji w firmie, pozwalać na

stworzenie sobie obrazu tego, co nieznanne, zadbać o istniejące relacje między pracownikami, wskazywać, że zmiana jest pod kontrolą i że wszyscy pracownicy traktowani są fair. O powodzeniu zmian może zdecydować pierwszy bodziec, jakość wstępnej informacji o planach firmy, ponieważ to on zapali w mózgu pracowników czerwone światło: zagrożenie, bądź zielone: warto działać.

Uniknąć emocjonalnego wyłączenia

Jakość wstępnej komunikacji może przeciwdziałać zjawisku opisanemu przez neuropsychologa Daniela Golemana jako „amygdala hijack”. Odnosi się ono do działania ciała migdałowatego i oznacza zablokowanie możliwości racjonalnego działania na skutek oceny danej sytuacji jako zagrożenia. Każda bowiem informacja z zewnątrz dociera do układu limbicznego, gdzie oceniana jest pod kątem: zagrożenie, okazja, bodziec neutralny. Z układu limbicznego sygnał przekazywany jest równocześnie do dwóch obszarów – jeden do ciała migdałowatego, drugi do kory mózgowej. Szlaki nerwowe prowadzące od układu limbicznego do ciała migdałowatego są krótsze, informacja o zagrożeniu trafia więc tam szybciej i kontrolę nad naszym zachowaniem przejmują instynktowne mechanizmy, które wielokrotnie w przeszłości ratowały nam życie. Racjonalna część mózgu zostaje odcięta od informacji, nasz organizm przygotowuje się do walki lub ucieczki.

Kluczowa rola informacji w zmianie

Informacja o zmianie powinna być starannie przygotowana pod kątem minimalizacji negatywnych treści, z naciskiem na korzyści. Pamiętając o pięciu obszarach skanowania otoczenia przez mózg pod kątem zagrożeń, warto uwzględnić w niej informację o statusie. Każda zmiana z perspektywy „mózgu emocjonalnego” stanowi zagrożenie dla dotychczasowego statusu.

Planując zmiany w organizacji, warto wziąć pod uwagę jeszcze dwie kwestie. Pierwsza to relacje wewnątrz organizacji. Każda zmiana niszczy istniejącą dotychczas strukturę relacji.



FOT: ARCHIWUM AUTORA

Często jest to nieuniknione, więc wymaga jasnego przekazu typu: „Mamy świadomość, że funkcjonujecie w trwale zbudowanych relacjach, a wprowadzana zmiana oznacza nieco chaosu. Wiemy, jak te relacje są ważne, i postaramy się zminimalizować negatywne skutki”. Taki komunikat pozwala aktywować racjonalną część mózgu, a wyłączyć tę, która odpowiada za atak albo zastygnięcie w bezruchu czy wycofanie.

Wreszcie dobrze, aby informacja była przekazywana nie przez kogoś z centrali, przez nieznaną ludzom kierownictwo firmy, lecz przez znanych współpracowników, osoby, które postrzegane są przez podwładnych jako „nasi”. Dobrze przygotowana komunikacja to taka, w której to właśnie ci „nasi ludzie” przekazują swoim kolegom informacje o zmianie wcześniej, nim zostanie przekazana przez kierownictwo.

Marek Matkowski: psycholog biznesu, konsultant, trener, mówca. Jest właścicielem firmy konsultingowo-szkoleniowej MBM Business Consulting. Wykładowca w Akademii Psychologii Przywództwa Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej i Values.

» Artykuł nr R1525S04

Informacje o zapowiadanych zmianach będą mniej przerażające, jeśli nadejdą z najbliższego otoczenia pracowników, od osób, którym ufają.