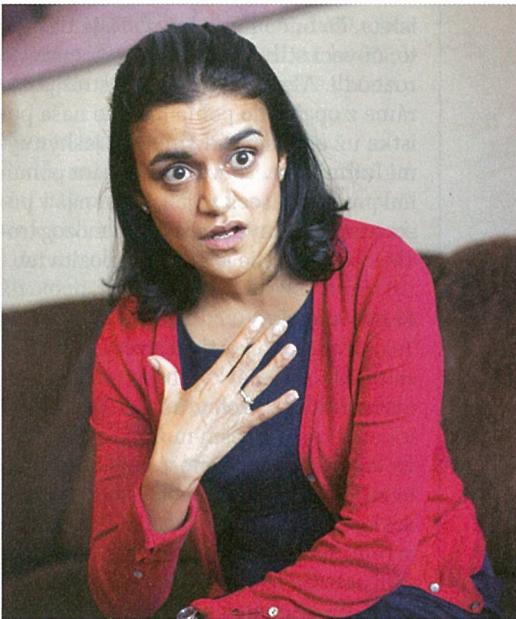


Zvykne sa hovoriť,
že lídrov určujú ich
rozhodnutia, ale tie
vyplývajú z ich nálad



Nepredbiehajme vlastný mozog



Tara Swartová vyštudovala neurovedu, vhlíbila sa do tajov mozgu a začínala tvrdou lekárskou praxou, aby nakoniec radila pri rozhodnutiach vrcholovým manažérom. Podľa útlej Britky dnes moderná doba predbieha vývin ľudí a mozgu. Byť o krok pred nami samými prináša aj chyby, ktoré sa neurovedkyňa snaží naprávať.

autor - Radovan Žuffa



O čom je neuroveda a akú úlohu hráte v nej vy?

Neuroveda sa zaoberá centrálnym nervovým systém a jeho vplyvom na mozog. Lekári bývajú často dobrími podnikateľmi, pretože rozumejú, ako funguje mozog, a teda vedia aj dobre posúdiť a pochopiť rozhodnutia, ktoré robíme. Zvykne sa hovoriť, že lídrov určujú ich rozhodnutia, ale tie vyplývajú z ich nálad. V akej náladě je líder firmy, v takej je aj sama spoločnosť. Všetko teda súvisí so všetkým, ale na samom začiatku je nás mozog a deje, ktoré sa v nám odohrávajú. Správne nastavenie mozgu a jeho vplyv na manažérské rozhodnutia je to, comu sa venujem a čo ma zaujíma.

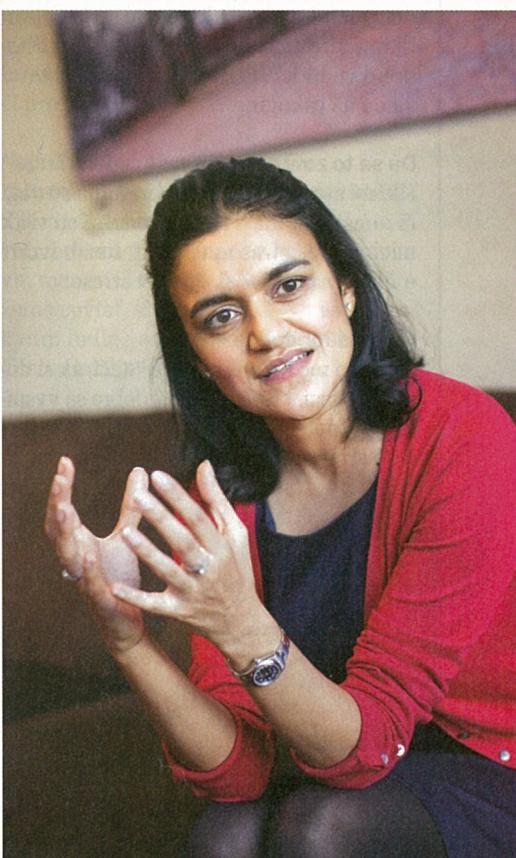
Majú súčasní lídri problémy v rozhodovaní?

Najmä ak ide o podstupovanie rizík. Často podceňujú schopnosť rozhodova-

sa v biznise. Mám na to tri rôzne rady. Vždy sa dostanete oveľa ďalej, keď budete očakávať, že niečo stratíte, ako keď budete stále čakať odmenu. Druhou vecou je fakt, že ak niečo neviete, nesnažte sa tváriť, že poznáte na všetko odpovedeť. A tomu treba prispôsobovať rozhodnutia. Treťou radou je, že nie všetko máte ihneď na očiach. Aj pri manažemente ľudí nevidíte automaticky do ich životov, nálad. Nevieťte, prečo konali tak, ako konali. Prv než sa pre niečo rozhodnete, použite vždy najprv istý odstup a nadhľad. Platí to všeobecne, nielen pre biznis.

Sústredíte sa na to, ako ľudia reagujú a konajú pod stresom. Čo platí pre stres?

Je pravda, že všetci by sme radi prisúdili stres zodpovednosť za to, v akej situácii je dnes svet, ekonomika či biznis. Najväčšiu časť stresu tvorí nevedomosť či ne-



**V dnešnej modernej dobe
ľudia nemajú potuchy
o tom, ako presne relaxovať
a čo to vôbec obsahuje**

istota, čo bude nasledovať. To je tlak na to, či veci stihнемe, či sme sa správne rozhodli. Ale málokedy sa na stres pozeráme z opačného pohľadu. Je to naša posilstka už od čias, keď sme boli jaskynnými ľuďmi a lovili zver. Stres nám pomáhal prežiť v časoch vojen, držal nás v pozornosti. Dnešný stres je aj pre mozog trochu odlišný a nie je priveľmi pozitívny.

Ako to funguje?

Telo produkuje kortizol, ktorý vyvoláva stres. Maličké dávky dostaneme už vtedy, keď sa ráno zobudíme. Ale vonkajšími vplyvmi a dnešným životom postupne telo stráca schopnosť povedať, že už toľko kortizolu nepotrebuje, a tak sa jeho dávky neustále zvyšujú. Telo na to reaguje tým, že si na kortizol navyká. Ale hranica sa posúva, a hoci mnohokrát máme pocit, že sme v pohode, máme viac kortizolu než inokedy. Problém je, že nežiaďuce účinky tejto látky vyvolávajú bolesti hlavy, chrstice, únavu, nepohodu. Dlhodobo vedú k zlému zdravotnému stavu alebo až rakovine.

Dá sa to zovšeobecniť na každého?

Každý mozog je iný, niektorí ľudia sú viac či menej odolní. Tí menej odolní sú však náhyniejsí stres maskovať, než hovoríť o ňom, priznávať si, že sú v strese.

Čo teda robíť správne?

Nie je to nič komplikované. Stačí, ak si doprajete veci, ktoré chcete – dobre sa vyspíte, stretnete sa s rodinou, správne sa bude stravovať, chvíľu sa venujete svojim záľubám. Nie je efektívnejší spôsob, ako sa zbavovať stresu.

Najväčšiu časť stresu tvorí nevedomosť či neistota, čo bude nasledovať

Ludí dnes oveľa viac zaujíma stravovanie. Čo radíte?

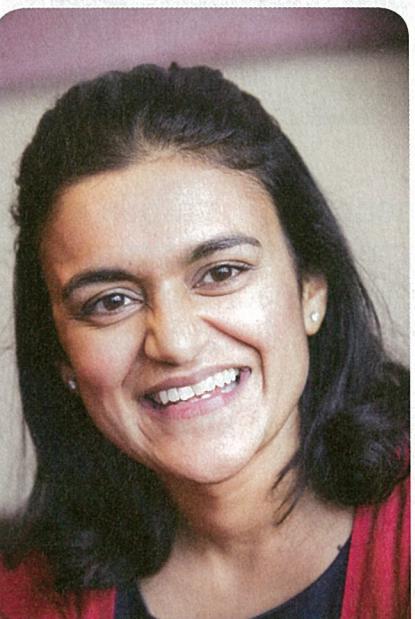
Z pohľadu lekárky nie sú extrémy pre nikoho dobré. To platí všeobecne. Najmä ženy sa prejedajú len zeleninou. Telu neprekáža sýta strava, ak ju má ako a kde dostačne spaliť. Preto je veľmi dôležitý častý pohyb. A tiež voda, málo kávy.

Čo si myslíte o súčasnom strese v biznise?

Moja definícia je, že žiadnen stres nie je

dobrý. Akokoľvek sa na vec pozeráte. Neuvierím, ak mi manažéri povedia, že istá dávka stresu im pomáha lepšie pracovať. Už nie sme jaskynní ľudia, ktorým skutočne išlo o život. Tu ide o naše pohodlie, menej podstatné veci, ktorým občas prisudzujeme príliš veľkú váhu, hoci sa aj tak nakoniec samy vyvinú bez nášho pričinenia.

Vakej nálade je líder firmy, v takej je aj sama spoločnosť

**Tara Swartová (39)**

Pôvodne lekárka je dnes kvalifikovaná koučka a konzultantka, ktorá sa špecializuje na koučing vrcholových manažerov. Absolvovala Oxfordskú univerzitu so špecializáciou na psychiatriu a s doktorátom z neurovedy. V tejto oblasti pracovala ako lekárka sedem rokov. Vďaka nadobudnutému vzdelaniu, viacročnej psychiatrickej praxi a ďalším skúsenostiam dokáže odhaliť, ako ľudský mozog ovplyvňuje výkonnosť manažérov a lídrov. Pri poradenských riešeniaciach vrátane individuálneho koučovania využíva vedecké metódy. Ako autorka viacerých publikácií a článkov často prednáša na odborných fórách a konferenciach nielen vo Veľkej Británii. V súčasnosti je konzultantkou spoločnosti Amrop.

Na to môže pŕísť zrejme každý sám.
Je však jednoduchšie, ak máte niekoho, kto vám zmenou pomôže prejsť.

Aký najťažší prípad ste vo svojej kariére museli riešiť?

Mala som viaceru prípadov, ktoré boli skôr nepochopiteľné, ale z lekárskeho hľadiska očakávateľné. Ľudia, ktorí nefajčili, nepili alkohol, športovali, mali silné rodné zázemie, zrazu dostali infarkt kvôli prepracovanosti a stresu. V mnohých prípadoch je alkohol hlavným problémom, pretože ľudia majú pocit, že im pomáha zbaviť sa stresu a napäťia. Fyziologicky je to klam, takisto ako pocit, že nás alkohol zahrieva, hoci v skutočnosti znižuje teplovo telo. Problém je, že ani v dnešnej modernej dobe ľudia nemajú potuhy o tom, ako presne relaxovať a čo to vôbec obsahuje. Osobne vnímam koučovanie ako životný štýl, pretože je úplne prepojený s naším každodenným životom.

Mám dojem, že dnešných ľudí musíme úplne prerobiť.

© Aj pár zmien môže urobiť veľký rozdiel.

Ako sa z lekárky stane koučka?

V podstate dvoma spôsobmi. Byť lekárom je o vzťahu jedného k jednému, kým ako koučka môžem pomáhať viacerým ľuďom na jednom mieste, rovnakým spôsobom a oveľa významnejšie.

Verím, že nie všetci lekári rozmyšľajú rovnako.

© Lekárska obec má vo svete ešte silné zastúpenie.

Koučing je dnes vo svete „in“. Počúvajú ľudia radi, čo majú robiť?

Radi majú na vec viaceru pohľadov.

Stres tu bol vždy, prečo s jeho zvládaním na takejto úrovni prichádzame až teraz?

Nemyslím si, že takýto neurokoučing je nová vec. Psychológia v biznise má už viac ako tridsaťročnú história. Možno to dnes inak pomenúvame. Tento trend začal najmä v Amerike a Európe ho nasleduje. Ako napríklad u vrcholových športovcov, ktorí majú a potrebujú trénerov. Biznis a manažéri sú to isté – pointou je tiež byť najlepším. Mení sa aj prístup – to, že máte niekoho, kto vám rádi a nastavuje vaše správanie, nie je už negatívnym prvkom, že ste v niečom slabí. Práve naopak, dávate najavo, že na vašich výko-

noch vám záleží, že chcete byť v tom, čo robíte, výborní.

Vníma to kouč rovnako?

Áno. Nie sme ničím odlišní. Takisto sa snažíme mať rôznorodosť v živote, byť úspešní. Aj preto som sa rozhodla pre zmenu, vytvorila som vlastnú spoločnosť, posunula sa na inú a najmä novú métu.

Zdá sa, že ste mali podnikanie v krvi.

© Očividne. V niečom sú mozgy podnikateľov odlišné od iných.

Skutočne? Čím?

Ide o spôsob, ako reagujete na podnety a odpór, keď sa vám hovorí nie.

Potom je asi aj rozdiel medzi manažérmi, ktorí sú šéfmi vo firmách, a manažérmi, ktorí šefujú vlastným firmám a sú s nimi spriaznení od začiatku.

V tom s vami úplne súhlasím. Dokonca to potvrzuje aj „marshmallow“ experiment. Pred zhruba 35 rokmi vedci umiestnili päť detí do miestnosti, kde im dali „marshmallow“ (penovú cukrovinku) a čokoládu. Ak ich nezjedia do piatich minút, dostanú dva. A zistením bolo, že deti, ktoré vydržali a nezjedli sladkosti, mali „lepší život“ než tí, čo si zobraли hned, keď mali príležitosť. Mne z toho plynne jedna zásadná vec a tou je, že doba sa zmenila a dnes rozhoduje okamžité rozhodovanie. Už si nemusíme veci odkladať, má-



Z nášho prirodzeného prejavu tento technologický svet veľmi ubera

me všetko dostupné okamžite a keď práve chceme. A ak nekonáme rýchlo, príležitosť nám ujdú. Ja by som si čokoládu zobrať ihned. ☺

Ja zrejme tiež.

V súčasnosti to už nefunguje tak, že si musíte na svoju čokoládu počkať. Všetko je dnes. Zoberete si, že momentálne máme viac ako tri generácie pracovnej sily. Lu-

dia, ktorí v súčasnosti majú 55 či 60 rokov stále pracujú až do dôchodku, hoci ich vtedajšia doba učila, že je lepšie vyčkať.

Kam to bude viesť?

Podľa mňa v tomto smerovaní musí nastať istý prelom a ľudia sa tak trochu vrátia k pohodovejšiemu životu, bude im záležať na ich pokojnejších a jednoduchších životoch. Pridlho sa len všetko zrýchluje a naše mozgy nestihajú držať krok. Ani vo svojom vývoji.

Vy sama ste už na tejto ceste. Venujete sa koňom.

Áno, milujem zvieratá a najmä kone. Sú jedinečnými posudzovateľmi ľudského charakteru. Zároveň prístup ku koňom vám mnohé prezradí aj o človeku. Z vedeckého hľadiska je zaujímavé, že dnes sme v dobe verbálnej komunikácie, očný kontakt, charakter, povaha, pocity či reč tela už nie sú také dôležité ako kedysi. Veďme tomu, čo počujeme, a konáme podľa toho. Je na zamyslenie, či iba reč stačí pre život.

Najmä keď už aj reč je vplyvom technológií postupne na vedľajšej koľaji.

S tým súhlasím. Tento technologický svet veľmi ubera z nášho prirodzeného prejavu, mení náš mozog. Ale zároveň sa môžeme spýtať, kde by sme boli, keby tí jasckynní ľudia nezačali používať nož či nezaložili oheň.



P-0456

Inzercia

Príležitosti a riziká v rovnováhe

poistenie pohľadávok | inkaso

www.atradius.sk

>katradius
managing risk, enabling trade