

Proč mozky potřebují kouče

Pomoci lidem, aby se změnil, je v našem rychle se měnícím prostředí stále důležitější. Lídři ve firmách to vidí hlavně tak, že k tomu, aby se lidé změnil, potřebují pouze informace a správnou motivaci: potřebujeme vědět, co se musí změnit a potom použít aktivity, které lidi inspirují, aby se chovali jinak. Tohle je omezená perspektiva, která dobře zafunguje v lineárním systému: když se nějaký stroj porouchá, logicky zjistíme, kde je zdroj problému, a pak jednoduše tu rozbitou součástku opravíme. Nicméně, pokud je "rozbitá součástka" v komunikačním stylu některého člověka, najít a zkusit "vyměnit takovou součástku" není realistické. Ve skutečnosti je to tak, že čím více o lidském problému víme, tím hlubším se může stát, jak za chvíli uvidíme.

V posledních několika letech, neurovědci potvrzují mnoho z toho, co už mnozí z nás dávno víme: změna je daleko těžší, než si myslíme. Tento výrok můžete vzít doslovně: změna vyžaduje víc než jen drobnou myšlenku, vyžaduje stálou pozornost a významné úsilí vůle. Změna je těžká z několika důvodů a ty ukazují na to, že je potřebné poskytnout jedinci, který chce úspěšně provést jakoukoliv změnu, další zdroje. Takže mozek potřebuje koučování. Pojdme se nyní na tato témata podívat v rozhovoru s Jeffrey Schwartzem.

Rozhovor: Proč je změna těžká

David Rock: Jeffe, řekni nám, proč je změna tak těžká.

Jeffrey Schwartz: Mozky jsou vystavěny tak, aby na úrovni individuálních neuronů rozpoznaly změny v prostředí a vyslaly silný signál, který nás má varovat před něčím neobvyklým. Signály na zjištěné chyby jsou vytvářeny částí mozku nazvanou orbitální kortext (ten je umístěn přímo nad očními bulvami nebo důlky), které jsou velmi úzce pro-pojené s mozkovým okruhem pro strach, který se nazývá amygdala. Tyto dvě oblasti spolu soutěží a odčerpávají mozkové zdroje z prefrontální oblasti, která je známá tím, že provádí a podporuje vyšší intelektuální funkce. To nás tlačí do jednání, které je více emocionální a více impulsivní: naše zvířecí instinkty nad námi přebírají nadvládu. Když to náš mechanismus na zjišťování chyb přežene, skončíme s problémem, který se nazývá obsedantní-nutková porucha. V tomto případě náš mozek posílá neustálé, nesprávné zprávy, že je něco špatně a my se to tedy snažíme opravit.

Dokonce i lidé bez této poruchy, kteří se jenom pokoušejí změnit rutinní chování, vysílají silné vzkazy do mozku, že něco není dobře. Tyto vzkazy mají odvést naši pozornost a jsou opravdu schopné převálcovat naše racionální myšlení. Dostat se přes tuto mentální aktivitu vyžaduje opravdu silnou vůli.

David Rock: To vysvětluje, proč změna s sebou nese tolik strachu a nejistoty. Co ještě víme o změně a mozku?

Jeffrey Schwartz: Souvisí to se základní fyziologií mozku. Klíčovou částí naší vědomé mysli je "pracovní paměť", která vyžaduje více energie ke svému fungování nežli sada hlubších struktur, které jsou umístěné v bazální ganglii blízko mozkového středu. Bazální ganglie funguje v mozku jako automatická převodovka: je schopna skvěle fungovat bez vědomého myšlení, dokud provádíme obvyklou rutinní aktivitu.

Na druhé straně, naše pracovní paměť, která sídlí v našem prefrontálním kortexu a používá se pro učení nových aktivit, má značně omezené zdroje. Tahle oblast se daleko snadněji unaví, nežli bazální ganglie a je schopná udržovat najednou pouze omezený počet myšlenek "v mysli". Protože pracovní paměť se může snadno přetížit, jakákoli aktivita, kterou opakujeme (až do bodu, kdy se stane rutinním zvykem) je posouvána do částí mozku - automatického pilota, aby se uvolnily kognitivní - poznávací zdroje. Jen po několika měsících řízení auta to začneme dělat "bez myšlení". Zkuste začít řídit na druhé straně silnice a najednou si budete muset dávat daleko větší pozor na to, co děláte. Mnoho lidí, kteří se stěhují na jiný světadíl, by raději takovouto zkušenost vůbec nepodstupovali.

Z hlediska mozku, když se naučíme řídit, vyvinuli jsme si v mozku nové okruhy, které jsou kontrolovány hluboko v mozku, odtud mohou být v určitých situacích potřebné informace přeneseny automaticky. Propracovat se k novému okruhu spojení je spíše jako se prosekávat hustým novým lesem, nežli jako chůze po prošlapané cestičce. Musíme postupovat daleko pomaleji, dát do toho daleko víc úsilí a pozornosti na každý krok, kterým se posouváme vpřed. Teď si uvědomte, že vše to, co obvykle děláte v práci, ať už se jedná o prodej, vedení jednání, řízení ostatních, dokonce i to jak komunikujeme, je v mozku pevně zapsáno. Pokoušet se to změnit vyžaduje daleko víc energie (ve formě pozornost, jak se ukazuje), než je mnoho lidí ochotno tomu dát. Takže děláme vše, abychom se změně vyhnuli.

David Rock: To mi připomíná, že jsem nedávno viděl studii o 800 lidech z oblasti lidských zdrojů. Píše se v ní, když se jedná o firemní změny, 44% profesionálů v této oblasti raději nepostupuje podle nových příkazů svého šéfa a 15% z nich naprosto trvá na tom, aby věci zůstaly, tak jak jsou. Koučování může lidem pomoci trvale se soustředit na změnu, kterou se snaží udělat.

Také mi to připomíná princip homeostázy, což je způsob, kterým se libovolný složitý systém tlačí proti síle, která se ho snaží změnit. Možná, že by si koučové měli pamatovat, že čím více se snaží lidi přinutit k tomu, aby se změnili, tím více se lidé změně brání. Tohle jsem hodně viděl v praxi: nejprve musíte někomu dovolit, aby si došel ke svému vlastnímu závěru, že se chce změnit. Potom může práce začít.

Jak koučování působí na mozek

Spousta objevů neurověd nám pomáhá porozumět, proč koučování pomáhá mozku, stejně jako vysvětluje, jak na úrovni mozku koučování funguje. Nyní můžeme porozumět

z fyziologického hlediska, proč jedinec potřebuje do-spět ke svým vlastním odpovědím a proč zaměření na řešení je silnější nežli přetrvávání na problémech. Můžeme tak porozumět tomu, proč učení něčeho nového zabírá čas a jak pozitivní zpětná vazba ovlivňuje mozek, aspektům toho, jak děláme rozhodnutí, co se stane, když si stanovujeme cíle, a spoustě dalších věcí. Práce Jeffreyho Schwartze není osamocená. Mnoho vědců pracuje na důležitých výzkumech. Ve své přelomové knize *On Intelligence* (K inteligenci) Jeffrey Hawkins vysvětluje mechaniku toho, jak naše mozky fungují jako stroje na předvídání. Joseph Leroux vytvořil ohromující práci o emocionálním mozku, která poskytuje vědecké podklady Golemanově knize *Emoční inteligence*. Gerald Edelman, laureát Nobelovy ceny rozvinul teorii neurálního Darwinismu, která přináší fyzické vysvětlení, jak naše mentální mapy soutěží o zdroje. A tým vědců, o kterých budete číst později v tomto článku, objevili další vzrušující nálezy a myšlenky.

Zatímco neurovědy přicházejí s mnoha zajímavými a užitečnými objevy, existují čtyři hlavní oblasti vědeckého výzkumu, které, když se zkombinují, poskytují ústřední vysvětlení toho, jaký dopad má koučování na mozek. Jsou to studie Pozornosti, Reflexe-hlubání, Objevu a Akce nebo ve zkratce "ARIA" (zkratka vychází z anglických ekvivalentů: attention - reflection - insight - action. pozn. *překladatale*). Vědci, studující tyto oblasti, je často vzájemně ne-propojují, protože neurověda je tak obrovské pole. Jeffrey Schwartz provedl zásadní výzkum týkající se pozornosti a jak tato mění mozek, který přináší pádný důkaz toho, jak funguje nezávislý (sebe-řízený) přístup ke koučování zaměřený na řešení.

Zaměření na pozornost

David Rock: Jeffe, můžeš, prosím, vysvětlit povahu pozornosti v mozku laikovi. Jak samotná pozornost mění mozek?

Jeffrey Schwart: Neurony komunikují jeden s druhým skrz elektrochemické předávání signálů. Tyto signály vyžadují akce jednotlivých iontů - sodíku, draslíku a vápníku - které putují po kanálech, které jsou v nejužších bodech jen o něco širší nežli jednotlivý iont. Pokud rozumíte základům newtonovské versus kvantové fyziky, budete vědět, že mozek jako takový je kvantové prostředí.

Tím, že je to kvantové prostředí, tak mozek podléhá zákonům kvantové fyziky. V kvantové mechanice otázka, kterou si klademe ohledně povahy, ovlivňuje výsledek, který vidíme. To také platí o mozku. Otázky, které kladete mozku, významně ovlivňují kvalitu propojení, které mozek udělá, a hluboce to mění vzorce a načasování propojení, které mozek vytváří každý zlomek vteřiny. Ted' si zaměňte myšlenku "pozornosti" za větu "otázka, kterou klademe" a dostanete prohlášení "kam zaměříte svou pozornost, tam děláte spojení." Zaměřte svou pozornost na něco nového a budete dělat nová spojení. Tohle platí a potvrdily to studie neuroplasticity, kde zaměření pozornosti hraje kritickou roli při vytváření fyzických změn v mozku.

Za více než dvacet posledních let ohromné množství vědeckých dat náležitě potvrdilo

fakt, že změny v prostředí působí systematické, strukturální a funkční změny v mozku. Více stimulující prostředí, zejména pokud je spojené se strukturovanou aktivitou, vede k více nervovým spojením, které se vytváří většinou na vyšších funkčních úrovních. Tato práce byla **za** poslední léta významně rozšířena tím, co bylo označeno termínem sebeřízená neuroplasticita nebo schopnost jedince změnit svůj mozek aktivním procvičováním zaměřování pozornosti konstruktivním způsobem. Pravděpodobně klasickou ukázkou tohoto jsou lidé trpící obsedantně-nutkavými poruchami, kteří pouze po několika týdnech trénování a po spoustě úsilí, byli schopni systematicky měnit svá mozková propojení, o které se opíraly neodbytné myšlenky "něco je špatně" a nutkání, s nimiž mozek bombarduje lidi, trpících touto poruchou. Klíčové pro změnu mozku je systematické procvičování sebezpozorovacích dovedností, kterým se říká uvědomění myslí, které dává lidem sílu, reagovat racionálně na emocionálně stresující podněty.

David Rock: Víme, jak tohle doopravdy funguje? Jsou tu nějaké další vědecké poznatky, ze kterých se vychází?

Jeffrey Schwartz: V kvantové mechanice je důležitý a dobře ověřený zákon nazývaný Kvantový Zeno efekt a ten je klíčový pro pochopení, jak soustředěná pozornost může systematicky přepisovat mozek. Kvantový Zeno efekt byl poprvé popsán téměř před 30 lety a od té doby se široce zkoumá. Jedním z klasických příkladů je fakt, že rychle opakovaná pozorování molekuly udrží molekulu ve stabilním stavu. Dělá se to tak, že se významně zpomalí míra fluktuace molekuly, která se ukazuje, když není pozorována opakovaným způsobem. Tohle je základní princip kvantové fyziky - míra pozorování ovlivňuje měřitelný efekt na fenomén, který je pozorován. Kvantový Zeno efekt **aplikovaný** na neurovědy říká, že mentální aktivita zaměření pozornosti udržuje v činnosti propojení mozku, na které je zaměřena. Jestliže věnujete dostatek pozornosti určité sadě spojení v mozku, udržují se odpovídající okruhy propojení stabilní, otevírají se a dynamicky sžívají, co nakonec umožňuje, aby se staly součástí pevného zápisu v mozku.

David Rock: Často mluvíš o tom, jak naše mentální mapy ovlivňují naše vnímání, což vysvětluje dopad našich očekávání, cílů a záměrů. Můžeš to ještě blíže vysvětlit?

Jeffrey Schwarz: Spojení, které máme, naše mentální mapy mohou silně ovlivňovat realitu, kterou vidíme, často více než realita samotná. Klasickým příkladem je věda, která se zabývá placebo efektem. Když se lidem řekne, že právě dostali látku snižující bolest, zažijí znatelné a systematické snížení bolesti, i když v reálu dostali pouze neúčinnou látku, třeba jen cukrovou tabletku. Rozsáhlé studie provedené Dr. Donaldem Pricem z university na Floridě ukázaly, že naše mentální očekávání úlevy od bolesti působí změny ve vnímání bolesti a na hlubokých úrovních mozku vykazují centra vnímání bolesti systematické změny, které odpovídají změnám v zažívané bolesti. Spolupracuji v současné době s Dr. Pricem na ukázce toho, že Kvantový Zeno efekt tyto nálezy vysvětluje. Je to proto, že mentální očekávání úlevy od bolesti působí na člověka tak, že opakovaně zaměřuje svou pozornost na zažívání úlevy od bolesti a tím se aktivují spojení v mozku, které souvisejí s úlevou od bolesti, která úlevu od bolesti působí. Nebo zjednodušeně řečeno: co očekáváme, to zažíváme.

David Rock: Jedna z nejužitečnějších a velmi zajímavých myšlenek, kterou jsi mi sdělil je tvůj koncept "hustoty po-zornosti", která nám pomáhá zapamatovat, že změna vyžaduje dost pozornosti k novému nápadu. To je nejdůležitější funkce koučinku: připomínat klientům věci, na které by mohli snadno zapomenout, takové jako, jak jim to dobře jde nebo co se učí. Můžeš nám objasnit, co hustota pozornosti znamená?

Jeffrey Schwartz: Hustota pozornosti popisuje, kolik pozornosti něčemu dáváme nebo kolik pozorování děláme v určitém čase. Jednoduše řečeno, čím víc jsme zaměřeni, čím víc se na něco díváme, tím je naše Hustota pozornosti vyšší. Je to termín, který popisuje naše mentální soustředění a koncentraci. Důvodem, proč je to tak důležité, je to, že v termínech kvantové fyziky je Hustota pozornosti to, co přináší Kvantový Zeno efekt a ten způsobí, aby řádné mozkové okruhy byly udržovány na místě stabilním dynamickým způsobem. S dostatečnou hustotou pozorností se jednotlivé myšlenky a činy naši mysli mohou stát součástí toho, kým jsme, a částí toho, jak funguje náš mozek, a to potom ovlivňuje, jak vnímáme svět. Jinými slovy, síla je v našem soustředění. Tím, kam se rozhodneme, že upřeme svou pozornost, měníme mozek a měníme to, jak vnímáme svět a jak s ním komunikujeme.

David Rock: Díky téhle myšlence mi opravdu došlo, jak je důležité podrobně se zabývat s lidmi, které koučujeme, tím, co se naučili z činnosti, kterou si pro sebe na týden stanovili. Když lidé během týdne mezi koučovacími sezeními dojdou k nápadu (například si všimnou, že jsou na sebe opravdu tvrdí) a pokud tomuto nápadu můžeme dát více pozornosti, zvyšujeme šance klientů, že budou schopni realizovat dlouhodobější změnu. To vysvětluje, proč to, že si lidé své nápady a myšlenky zapíší a mluví o nich s ostatními, tolik pomáhá.

Jeffrey Schwartz: Přesně tak. Kam upřeme pozornost, tam vytváříme spojení a děje se to daleko rychleji, než se obecně věří. Stačili dva týdny procvičování a pacienti s obsedantně-nutkavými poruchami viděli významné změny v tom, jak fungovat jejich mozek. Přes PET (pozitronová tomografie) jsme byli schopni vidět skutečné změny na neurální struktuře mozku. Bylo potřeba, aby tito lidé nechali svůj problém, kde byl, a zaměřili se na vytváření nových spojení, nového okruhu, který by nahradil ty staré.

David Rock: Tahle myšlenka také vysvětluje, proč má větší sílu zaměření na řešení než zaměření na problém. Už dlouhá léta si všímám toho, že máme volbu, když se setkáme s nějakou otázkou, a to buď se hlouběji vrtat v problému nebo se zaměřit na řešení. Přístup založený na poznatcích o mozku vysvětluje, jak zaměření na řešení skutečně vytváří řešení, zatímco soustředění se na problémy může v našem myšlení tyto problémy ještě prohloubit.

Jeffrey Schwartz: Ano a další podpora konceptu "zaměřit se směrem od problémů" se dá nalézt ve studiích dobrovolného pohybu. Náš mozek neustále pracuje (tento proces se nazývá "okolní aktivita neuronů") ať při bdění nebo při spánku. Nad mnoha spojeními, které dělá mozek každou vteřinu, máme minimální kontrolu, a to včetně tisíců každodenních myšlenek, které náš mozek náhle nahodí do vědomí. Studie, kterou v roce 1983 provedl Libet se svými spolupracovníky, objevila několik fascinujících nálezů o

tom, jak vlastně "svobodná vůle" funguje.

Při studiu konceptu dobrovolného pohybu byli schopni určit, že mozek nám vysílá přání nebo nutkání jednat asi pět desetin vteřiny před samotným jednáním, což je v neurovědě dlouhá doba. Když se na večírku rozhodneme zvednout se ze židle a jít si s někým promluvit, náš mozek již tuto akci začal zpracovávat tři desetiny vteřiny předtím, než si to uvědomila naše vědomá mysl. Libet tak objevil, že kontrola, kterou máme nad "dobrovolným" chováním, trvá pouze poslední dvě desetiny vteřiny předtím, než se pohneme. Rozvinujíc tento námět, nazývám to "síla veta". Zatímco se nezdá, že bychom měli kontrolu nad našimi myšlenkami, můžeme ale mluvit do toho, podle jakých myšlenek budeme jednat. Zdá se, že nemáme ani tak "svobodnou vůli", ale máme "svobodnou nevůli" - schopnost nenásledovat svá nutkání.

David Rock: Lídři už tento koncept znají léta, někdy se tomu říká „sebekontrola" nebo "sebeuvědomění". Tohle je dobré vědět, protože to vysvětluje, proč je dobré opustit samotný zdroj myšlenek a zaměřit se na budování našeho vědomí volby. Celé to můžeme shrnout do výroku, že změna chování vyžaduje, abychom prohloubili naši schopnost zvolit si, na co se zaměříme mezi spoustou nápadů, které nám vyskakují do vědomí. A už jsme zase u toho, co jsi řekl předtím, "síla je v zaměření".

Jeffrey Schwartz: Myslím si, že toto tvrzení se dá v koučování široce použít. Nejsem odborník na koučování, ale z toho, co vím, se mi zdá, že role každého kouče je pomoci lídrům zaměřit svou pozornost na správné aktivity.

David Rock: To mi připomíná velké nápady a myšlenky, ke kterým lídři potřebují dojít, když vedu programy, které jim mají pomoci být efektivnějšími kouči. Potřebují se naučit nedávat rady, anebo, když je dávají, aby se k nim stavěli velmi neutrálně a prezentovali je jako možnosti a ne jako diktát. Zadruhé, se potřebují naučit více se zaměřovat na řešení, protože je jasné, že jejich staré vzorce jsou pevné zapsané, což je opravdu těžké změnit. Takže je docela užitečné mluvit o myšlence "svobodné nevůle" - což je koncept o tom, aby si všímali, že už se chystají něco dělat, ale přistihnou se přitom před tím, než to stihnou udělat. V průběhu času se naučí méně a méně používat svůj starý zvyk. Je inspirativní slyšet, že tyto aktivity mění jejich skutečné fungování mozku. Exekutivní koučové (pracují s manažery - pozn. překladatele) jsou placeni za to, aby zlepšili to, co lidé dělají v zaměstnání, což v případě vyšších manažerů znamená převážně myslet. Zdá se, že když si zlepšíme myšlení, zlepšujeme samotné fungování mozku.

Anatomie "Aha momentu"

Věda, která se zabývá pozorností je úhelným kamenem koučinku. Dalšími prvky ARIA modelu je reflexe, nápad a akce. Rád bych zde sdílel některé z mých vlastních nálezů o těchto prvcích, které vycházejí z široce provedeného výzkumu. Tyto nálezy jsou dále rozebírány v mé knize Quiet Leadership (Klidný Leadership).

Na začátku roku 2005 jsem získal malý grant, abych za použití funkcionální obrazové

magnetické resonance (functional Magnetic Resonance Imaging - MRI) studoval, co se děje v mozku při koučování. Ke spolupráci jsem získal tým dobrovolníků. Tým vedla Marisa Galisteo, výzkumná pracovnice z NYU lékařského centra, která přešla z výzkumu rakoviny ke koučování manažerů. Brzy jsme zjistili, že hlavním rysem efektivního koučování je to, že klient přijde na nějaký "nápad" (insight).

Po několika měsících četných setkání a rozhovorů a po přečtení klíčové literatury k dosud známým skutečnostem o nápadech jsme získali dobrou znalost této oblasti. Zjistili jsme také, že spousta výzkumů již na podobném poli proběhla, jako například MRI studie objevu od Marca Jung-Beemana, Johna Kouniose a dalších, publikovaná v dubnu 2004. Všechny tyto studie byly fascinující a znamenaly průlom, ale nebylo tu nic, co by všechny tyto objevy adekvátním a přístupným způsobem propojilo dohromady. Moje nejzávažnější osobní poznání přišlo ve chvíli, kdy jsem si představil, jak se lidem výrazně mění tvář, když přijdou k nové myšlence (nápadu). Měl jsem silný pocit, že kdyby koučové mohli vidět, kterou "tvář" mají lidé v tu či onu chvíli na sobě, mohla by jim to pomoci být efektivnější při vy-tváření změny. Proto jsem vytvořil jednoduchý model, který popisoval, co se děje několik vteřin před, během a po-tom, co měl někdo nápad. Tento model se nazývá Čtyři tváře nápadu©. Do detailů je to rozebráno v mé knize Quiet Leadership (Klidný Leadership).

Tento model dává vizuální i sluchové nápovědy, které je třeba sledovat, když se kouč snaží někomu pomoci, aby dotyčný došel ke svému vlastnímu nápadu. Nedávno jsem nafilmoval krátké ukázky koučovacích sezení a přesně sledoval, kdy se zdá, že někdo je ve svém „vnitřním procesu“ kdykoliv během koučování na základě tohoto modelu. Tento model je velice užitečný v tom, že nám koučům připomíná, abychom se soustředili na druhého člověka a na to, jak postupuje jejich myšlení, místo toho, abychom příliš přemýšleli sami. Pojd'me se podívat na každou tvář podrobněji.

Uvědomění si dilematu (rozporu)

Prvním krokem na cestě k nápadu je pojmenování nějakého problému, který je třeba vyřešit. Když si poprvé takový rozpor uvědomíme, náš obličej vypadá trochu nešťastně, zmateně. Možná budeme trochu přivírat oči, poznáváme, že máme problém, a cítíme se zaseknutí. Nevíme kudy kam. Ještě jsme dost nepřemýšleli o daném problému, ale už určitě víme, že je tu něco, co je třeba vyřešit.

Příklady dilemat mohou být:

"Rád bych věděl, jak inspirovat svoje prodejce, ale oni vypadají, že nemají zájem."

"Rád bych dokončil všechny své projekty, ale jsem přetížený emaily."

"Nechci zklamat svoje děti, ale potřebuji pro sebe trochu klidu. "

Lidé obvykle svá dilemata vyjadřují složitěji než takto, ale podle mé zkušenosti v jádru každého složitého rozhovoru je dilema o dvou částech, které čeká na vyjasnění. Nejefektivnějším způsobem, jak vyřešit dilema je pomoci dané osobě přijít ke svému vlastnímu nápadu. Tuto cestu začínáme tak, že nejprve pojmenováváme rozpor samotný.

Z pohledu neurovědy dilema znamená to, že různé naše mentální mapy jsou v konfliktu. Tyto mapy mají konkurenční hodnoty nebo spolu soupeří o zdroje a mozek ještě nevyřešil, jak vyřešit tento konflikt vytvořením nové meta mapy nebo proměnou již existujících map. Například, možná chceme být úspěšnější, ale myslíme si, že kvůli tomu musíme pracovat více hodin, a ještě k tomu se chceme zaměřit na naše zdraví a fyzickou. Mozek neví, jak smířit potřeby těchto různorodých přání.