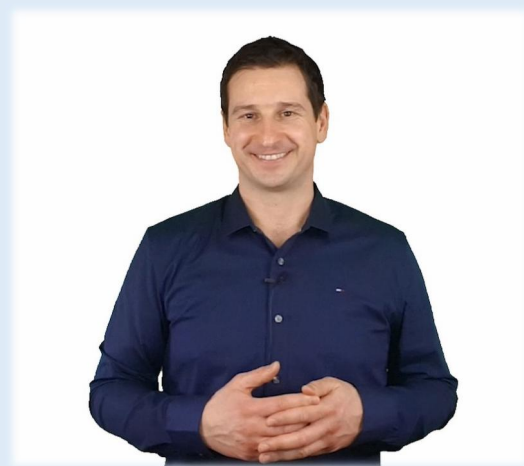


Dio poglavlja iz knjige:

Mindfulness za menadžere; učinkoviti pristupi i strategije za razvoj oštrog fokusa, agilnosti i emocionalne stabilnosti te smanjenje stresa i pritiska na poslu! – Tomislav Tomić (knjiga izlazi u rujnu 2019.)



Jednostavan mentalni “trik” za poboljšanje kreativnosti i produktivnosti

Na Sveučilištu Maryland 2001. proveden je zanimljiv eksperiment s namjerom da se utvrdi na koji način i do koje mjere stav koji imamo dok radimo nešto utječe na razinu naše produktivnosti i kreativnog rješavanja problema.¹

Studenti koji su sudjelovali u eksperimentu bili su podijeljeni u dvije skupine i svakoj od njih je dodijeljena slika labirinta s mišem u sredini. Njihov prvi zadatak bio je iscrtati liniju od sredine labirinta pa sve do izlaza kako bi mišu pokazali put.

Svakoj skupini dodijeljena je slika labirinta s mišem u sredini. Njihov prvi zadatak bio je iscrtati liniju od sredine labirinta pa sve do izlaza kako bi mišu pokazali put.

¹ Friedman, R. S., & Förster, J. (2001). The effects of promotion and prevention cues on creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 1001-1013.

Međutim, jednoj skupini zadatak je postavljen na način da pomognu mišu što prije izaći iz labirinta *jer ga vani čeka sir*, dok je drugoj skupini zadatak postavljen na način da mišu pomognu što prije izaći iz labirinta *jer ga lovi gladna sova koja ga želi pojesti*. Dakle, jedina razlika je bila u razlogu ZAŠTO pomažu mišu doći do izlaza.

Obje skupine uspješno su dovršile svoj prvi (relativno jednostavan) zadatak u očekivanom vremenskom roku nakon čega im je zadan novi zadatak koji je od njih tražio kreativan pristup problemu.

Skupina koja je pomagala mišu izaći iz labirinta kako bi došao do sira bila je 50 posto kreativnija prilikom rješavanja novog zadatka u odnosu na skupinu koja je pomagala mišu pronaći izlaz iz labirinta kako bi pobjegao od gladne sove koja ga želi pojesti.

Što nam pokazuje navedeni eksperiment?

Studenti koji su prvi zadatak rješavali zamišljajući kako pomažu mišu pobjeći od gladne sove (ili, drugim riječima, **pomažu mu doći do cilja s namjerom da izbjegnu potencijalnu opasnost ili neželjene posljedice**) svoj mozak su ubacili u “izbjegavajući mod” funkcioniranja i u njemu su se aktivirali centri povezani s preživljavanjem (desni frontalni režanj i amigdala) – što se odrazilo na rezultate rješavanja zahtjevnijeg zadatka.

Aktivacija navedenih centara u mozgu uzrokuje povećani stupanj pažnje i budnosti i priziva nam asocijacije na pojedina bolna iskustva iz prošlosti, što nam prilikom rješavanja pojedinih zadataka ili obaveza sužuje percepciju, zatvara opcije koje imamo na raspolaganju te utječe na pojačano lučenje hormona kortizola i adrenalina za koje je poznato da uzrokuju stres jer nas pripremaju na potencijalnu borbu ili bijeg (fight or flight response).

Studenti koji su zadatak rješavali zamišljajući kako pomažu mišu doći do sira (ili, drugim riječima, **s namjerom da mu pomognu da što brže dođe do cilja jer ga tamo čeka nešto što želi**) svoj mozak su ubacili u “pro-aktivni mod” funkcioniranja i u njemu su se aktivirali centri koji potiču radoznalost, kreativnost i prilagodljivost

(lijevi i srednji čeonj ređanj). Aktivacija navedenih centara omogućava nam *lakše i brže prihvaćanje promjena i izazova te stimulira produktivnost i kreativno izražavanje*.

Što je važno znati o izbjegavajućem modu?

Izbjegavajući mod je naš zadani mod u situacijama kada se susretnemo s imalo zahtjevnijim izazovom ili problemom na poslu. Tako je naš mozak „programiran“ kako bi nam omogućio preživljavanje kroz milijune godina i držao nas na oprezu od raznih divljih zvijeri koje su se mogle pojaviti u svakom trenutku.

Međutim, život na Zemlji se promijenio i mehanizmi u našem mozgu koji su primarno stvoreni za preživljavanje te su s vremenom evoluirali često nam kompliciraju život i narušavaju mentalno, emocionalno a i fizičko zdravlje, uzrokuju bespotrebnu užurbanost i fokus na nebitno, stvaraju stres i sagorijevanje na poslu, iskrivljuju našu percepciju te guše našu produktivnost i motivaciju za postizanjem ciljeva.

Dobra vijest je što se *pro-aktivan mod* funkcioniranja može izvježbati i njegove pogodnosti možete koristiti u svakodnevnom poslovanju i to upravo kroz redoviti Mindfulness trening. U drugom dijelu knjige upoznat ću vas s nekoliko sustavno razrađenih i u praksi utemeljenih mentalnih vježbi koje možete prakticirati bilo gdje i bilo kada, a čija je glavna svrha stimulirati vaš mozak da funkcionira u *proaktivnom modu*.

Naravno, to ne znači da treba potpuno odbaciti *izbjegavajući mod* funkcioniranja jer on ipak ima svoju vrijednost. Poanta je moći izabrati mod koji nam u pojedinom trenutku najbolje služi te prepoznati da naš mozak funkcionira u modu koji nije prikladan u odnosu na trenutni zadatak.

Sir ili sova; igrati igru da bismo POBIJEDILI ili igrati DA NE BISMO IZGUBILI

Kada smo u pro-aktivnom modu mi djelujemo primarno zato da bismo dobili to što želimo – igramo igru s dominantnom namjerom da pobijedimo – vidimo “sir” i tražimo načine kako što brže doći do njega.

Kada smo u izbjegavajućem modu, tada djelujemo primarno s ciljem da izbjegnemo loše posljedice koje bi se mogle dogoditi – igramo igru s dominantnom namjerom da ne izgubimo – vidimo “sovu” i tražimo načine kako pobjeći od nje.

Pro-aktivni mod budi našu radoznalost, kreativnost, prilagodljivost i produktivnost, a izbjegavajući mod stvara nam stres, iskrivljuje percepciju i sužuje opcije koje nam stoje na raspolaganju.

Da biste mogli prepoznati u kojem ste modu te mogli izabrati mod koji želite potaknuti, potreban vam je odmak od vaših misli, poriva i emocija jer upravo takav odmak omogućit će vam perspektivu iz koje možete objektivno sagledati kakve su sve misli, namjere i porivi prisutni u vama u dotičnom trenutku. Ili, drugim riječima, potrebna vam je vrsta pozornosti koja vam pruža znatno višu razinu samosvijesti u odnosu na sve ono što se događa u vama. Upravo zato nam, među ostalim, i služe praktične Mindfulness vježbe i pristupi opisani u ovoj knjizi.

Razmišljanje uz kavu (izazov #14)...

Gdje sebe vidite za tri godine, odnosno kakav tip voditelja želite postati?

Želite li postati voditelj fokusiranog uma koji svoju pozornost većinu vremena drži usmjerenu na “sir” ili voditelj rastresenog uma koji svoju pozornost većinu vremena drži usmjerenu na “sovu”?

Želite li postati voditelj koji svoj tim i suradnike na poslu potiče da većinu vremena gledaju u smjeru “sira” ili da bježe od “sove”?

Želite li postati voditelj koji u svojoj mikrookolini primarno potiče kulturu “Usudi se i učini to!” ili potiče kulturu “Pazi da ne napraviš grešku!”?²

Želite li postati voditelj čiji se trenutak za davanje 1-na-1 feedbacka, gledajući iz perspektive tima ili suradnika, percipira kao “trenutak za razvoj” ili “trenutak za smišljanje kreativnih obrana i opravdanja”?

Želite li primarno biti usmjereni na “davanje golova” u svojem poslu ili na “ne-primanje golova”?

Tri godine će ionako proći. Na to ne možete utjecati. Zato možete utjecati na “ono” što ćete postati za tri godine i već danas započeti poduzimati praktične korake na tom putu.

Primjeri za poticanje proaktivnog moda unutar tima

Viša razina samosvijesti koja će se kod vas postupno započeti pojavljivati kao posljedica prakticiranja Mindfulness vježbi i pristupa pomoći će vam ne samo da lakše i brže prepoznate svoj dominantni mod u pojedinom trenutku, već ćete postupno moći prepoznavati jesu li su vaši suradnici ili članovi tima u *proaktivnom ili izbjegavajućem modu* tijekom obavljanja pojedinih zadataka.

Ako primijetite, primjerice, da član vašeg tima prilikom rješavanja pojedinih zadataka ima sklonost biti često usmjeren na neželjene posljedice (izbjegavajući mod) i da zadatke nastoji dovršiti primarno zato da bi izbjegao “neugodnost” ili “sankcije”, prije svega prepoznajte svoj poriv da ga automatski korigirate i krenete mu davati korisne savjete.³ Zatim, umjesto uputa ili instrukcija, poslušite se otvorenim pitanjima te ga postupno potičite i usmjeravajte da započne razmišljati o onome što konkretno želi postići, konkretnim razlozima zašto to želi

² Želim posebno napomenuti kako obje vrste kulture mogu biti smislene u raznim situacijama. Ono što nije smisljeno, a u praksi se često događa, jest primarno poticati kulturu “Pazi da ne napraviš grešku!” – izbjegavajući mod – a istodobno očekivati od svojeg tima da bude kreativan, motiviran i fokusiran na rješavanje zadataka. Jedno i drugo rijetko kada idu zajedno.

³ Iako to prelazi okvire ove knjige, smatram važnim napomenuti da su brojna istraživanja pokazala kako česta korekcija ponašanja od strane voditelja te automatsko nuđenje “boljih” i “učinkovitijih” rješenja, na duže staze, postupno paralizira autonomiju i motivaciju tima. Takav pristup je ispravan kada je u pitanju hitna situacija i potrebno je brzo djelovati, no za izgradnju skladnog tima nužno je dati im “prostora” za razvoj i poticati ih na kreativno razmišljanje.

postići te kako će se osjećati kada uspješno riješi zadatke (pro-aktivni mod). Pri samom kraju vašeg razgovora dajte mu do znanja na koji način njegov angažman doprinosi općim ciljevima organizacije i zašto je on važan te zašto je njegova uloga važna. Tek nakon toga pristupite davanju uputa i savjeta (ako i dalje smatrate da je to potrebno).

Ako primijetite da se član vašeg tima, primjerice, često žali na probleme s kolegama na poslu i maksimalno ograničava interakciju s njima kako bi izbjegao neku “nelagodu” (izbjegavajući mod), umjesto da mu automatski počnete davati savjete što da učini ili što biste vi učinili da ste na njegovom mjestu, svjesno se suzdržite toga (barem za kratko vrijeme) i započnite poticati vrstu razgovora koji se svodi na ideju da zajedno s njim krenete istraživati *kakav bi odnos želio imati s pojedinim kolegama s posla te što očekuje od njih i što je voljan dati zauzvrat*. Takav razgovor ne mora trajati dugo jer važno je samo preusmjeriti pozornost osobe s kojom razgovarate kako biste je “prebacili” u pro-aktivni mod. Zatim, kada dođete do određene razine jasnoće, zajedno s njim istražite koje bi konkretne korake već danas mogao poduzeti na tom planu (pro-aktivan mod) te ustrajte u istraživanju daljnjih koraka koje bi mogao napraviti (naravno koliko vam to vrijeme dopušta).

Tajna dugoročne promjene skriva se u mikrokoracima te njihovom kumulativnom učinku. Naš mozak neprekidno se trudi zadržati status quo i opire se svemu što mu miriše na promjenu – pa čak i onu pozitivnu.

Kod svjesnog stimuliranja *pro-aktivnog moda* radi se o mikropomacima u razmišljanju i usmjeravanju pozornosti. *Kada se takvi pomaci provode redovito*, oni dugoročno stvaraju sasvim jednu drukčiju kulturu i atmosferu unutar tima.

Timovi koji veliku većinu svojeg vremena provode u *izbjegavajućem modu* – a takvo je, po mojem mišljenju, generalno stanje u većini organizacija – toliko postanu usmjereni na probleme da, u konačnici, već i zaborave zbog čega im je problem to što smatraju da je problem.

Zbog navedenog nemojte očekivati promjenu preko noći, ali što više ustrajete u poticanju *proaktivnog moda* vaš tim će postati kreativniji, autonomniji, uključeniji i fokusiraniji na obavljanje zadataka – a i vama će biti bolje i ugodnije na poslu.

Iskusite razliku između dva moda

Istraživanje izbjegavajućeg moda

Zatvorite oči i pomislite o određenom problemu na poslu i svojoj ulozi u odnosu na taj problem. Mora se raditi o konkretnom problemu koji je trenutno prisutan.

Ako malo bolje obratite pozornost na ono što se događa u vama dok razmišljate o tom problemu, velika je šansa da ćete primijetiti da ste automatski ušli u *izbjegavajući mod* te da u sebi osjećate barem malu dozu otpora u odnosu na situaciju (problem) koju zamišljate i htjeli biste što prije izaći iz nje. Obratite pozornost kako vaš mozak automatski traži načine kako se zaštititi, tko su ljudi koji razumiju vašu situaciju i gledaju na način na koji i vi gledate na to, kako se obraniti od eventualnih optužbi, kome pripisati eventualnu krivnju, kako spriječiti daljnje posljedice, te razne druge misli na temu zašto se to dogodilo i što je uzrokovalo taj problem.

Prisjetite se, *izbjegavajući mod* je zadani mod funkcioniranja u izazovnim situacijama i to je sasvim normalna reakcija.

Obratite pozornost na svoje emocije, razinu kreativnosti i poriv za poduzimanjem akcije.

Istraživanje i poticanje pro-aktivnog moda

Nakon što ste razmišljali o problemu na poslu koji želite riješiti kao i njegovim implikacijama na vaše mentalno/emocionalno stanje, sada pomislite o cilju koji

želite postići (u odnosu na koji je vezan navedeni problem). Nemojte zaboraviti da je *svaki problem usko vezan uz pojedini cilj te čini upitnim realizaciju tog cilja.*

Uzimajući u obzir postojanje navedenog problema, umjesto da svoju pozornost usmjeravate na načine kako riješiti taj problem, uzmite prazan papir i potrudite se/prisilite se zapisati barem trideset konkretnih ideja/stvari koje biste već danas mogli poduzeti kako biste, unatoč problemu ili izazovu, bili bliže svojem cilju. Imajte u vidu da *rješavanje pojedinog problema koji se pojavio na putu ostvarenja pojedinog cilja nije isto što i ostvarenje tog cilja te da nije nužno jedini put prema ostvarenju tog cilja.*

Rješavanje pojedinog problema koji se pojavio na putu ostvarenja pojedinog cilja nije isto što i ostvarenje tog cilja te da nije nužno jedini put prema ostvarenju tog cilja.

Nemojte previše ulaziti u prosuđivanje smislenosti ideja koje vam padaju na pamet, već ih samo zapisujte onako kako vam dolaze *jer neka naizgled loša ideja može vas dovesti u "poziciju" ili kut gledanja iz koje možete prepoznati neku dobru ideju koju u normalnom toku razmišljanja inače ne biste prepoznali (o tome ćemo više govoriti u poglavlju "Mindfulness i učinkoviti brainstorming")*. Ne dižite se dok ne napišete barem trideset takvih ideja, a ako osjećate da ste zapeli, postavljajte sebi sljedeća dva pitanja:

- ✓ Koji konkretni cilj želim postići? (budite vrlo konkretni u definiciji cilja)
- ✓ Što bih mogao napraviti da budem bliži njegovoj realizaciji?

Kada zapišete prvih trideset ideja, obratite pozornost na svoje emocije, razinu kreativnosti i poriv za poduzimanjem akcije.

Usporedite emocije, razinu kreativnosti i poriv za poduzimanjem akcije u prvom i drugom primjeru.

Praktične vježbe za osvješćivanje i poticanje proaktivnog moda

U drugom dijelu knjige, sekcija 3B, detaljno je opisano nekoliko praktičnih Mindfulness vježbi i tehnika koje su posebno stvorene za osvješćivanje i poticanje proaktivnog moda.

Dio poglavlja iz knjige:

Mindfulness za menadžere; učinkoviti pristupi i strategije za razvoj oštrog fokusa, agilnosti i emocionalne stabilnosti te smanjenje stresa i pritiska na poslu! – Tomislav Tomić (knjiga izlazi u rujnu 2019.)