

4 KLJUČNE ZNANSTVENE STRATEGIJE ZA

NEUROLEADERSHIP

U KRIZNIM VREMENIMA



KAKO VODITI TIM, OSIGURATI PRODUKTIVNOST I OSTVARITI REZULTATE
U NESIGURNIM VREMENIMA

SADRŽAJ

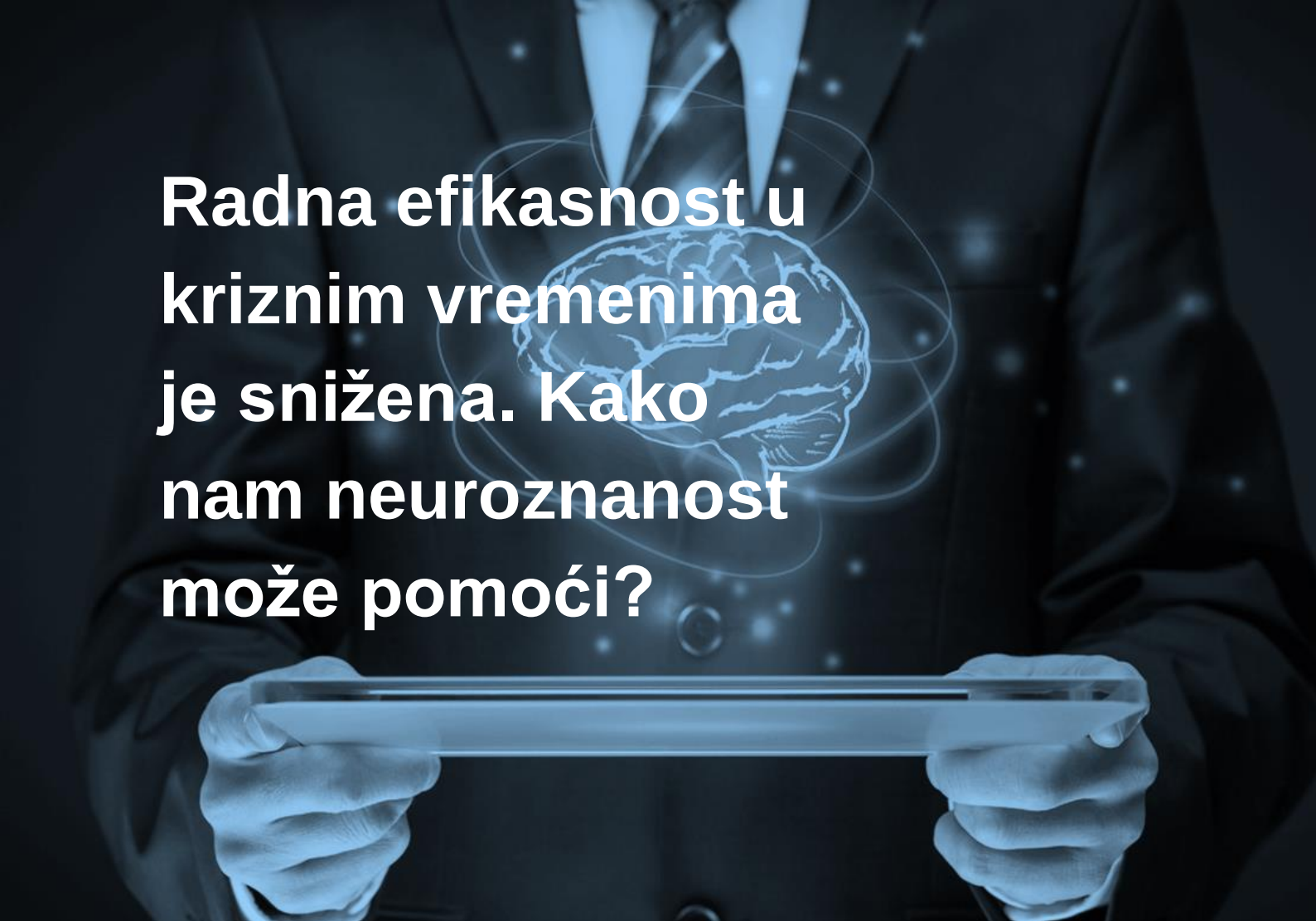
Radna efikasnost u kriznim vremenima je snižena: kako nam neuroznanost može pomoći?	4
1. DIO: Neuroznanost i psihološke potrebe zaposlenika za vrijeme Covid-19 pandemije	5
2. DIO: Kako neizvjesnost, usamljenost i gubitak autonomije smanjuju radnu efikasnost?	9
3. DIO: NeuroLeadership – četiri znanstvene, rukovodne strategije za krizne situacije	15
1. STRATEGIJA: Povećati osjećaj izvjesnosti, sigurnosti	17
2. STRATEGIJA: Povećati osjećaj kontrole / autonomije	24
3. STRATEGIJA: Održavati i pojačavati osjećaj povezanosti	28
4. STRATEGIJA: Praktični alati emocionalne prve pomoći za rukovoditelje. Kako pomoći sebi i drugima prebroditi krizne situacije?	33

Ovaj materijal namijenjen je nekomercijalnom istraživanju i obrazovanju. Ostale uporabe, uključujući neovlaštenu reprodukciju, prodaju ili licenciranje su zabranjene.

Čitatelji ovog materijala slobodni su objavljivati ga na njihovoj web stranici i slobodno ga distribuirati.



U ovim kriznim vremenima,
Vaše vodstvo je na testu.
Dokažite ga.



Radna efikasnost u kriznim vremenima je snižena. Kako nam neuroznanost može pomoći?

SAŽETAK

Pravovremenim i pažljivim načinom komuniciranja svaki rukovoditelj može učiniti puno da održi produktivnu radnu atmosferu i utječe na razinu stresa kod svojih djelatnika.

Tri su temeljne psihološke potrebe ozbiljno narušene novonastalom situacijom: sigurnost, osjećaj kontrole nad događajima i povezanost s drugim ljudima.

Adaptivno ponašanje, komuniciranje relevantnih informacija, davanje izbora, rad na zajedničkim ciljevima i alternativni načini održavanja povezanosti najbolje je što trenutno možete učiniti za produktivnost i dobrobit svoga tima.

1. DIO

Neuroznanost i psihološke potrebe zaposlenika tijekom Covid-19 pandemije

Mozak ima kao glavni cilj osigurati preživljavanje u okolini. Iz tog razloga izuzetno je osjetljiv na bilo kakvu opasnost ili prijetnju koja dolazi izvana. Već mala razina opasnosti alarmira dio mozga koji se zove amigdala, koja zatim priprema organizam na obrambenu reakciju.

U trenutnoj situaciji svi smo u manjem ili većem stanju neizvjesnosti i to je normalno, adaptivno. Ono što nije adaptivno ponašanje je panična reakcija koja nas tjera na iracionalno razmišljanje ili provjeravanje vijesti svako malo.

Nadalje, takvo stanje dugoročno šteti našem imunološkom sustavu, ali isto tako blokira sposobnost dubljeg procesiranja informacija i kreativnost koje su izuzetno bitne za poslovanje.

Psihološke potrebe koje su najviše narušene u ovom trenutku su:

- Izvjesnost / sigurnost
- Osjećaj kontrole nad situacijom (autonomija)
- Povezanost s drugim ljudima

Ljudima u ovim trenutcima nije lako.
Ključne psihološke potrebe su
nezadovoljene.

1. NEIZVJESNOST OKO BUDUĆNOSTI

Zaposlenicima je trenutno višestruko narušena potreba za sigurnošću i izvjesnošću.

Specifičnost Covid-19 krize jest što se još nismo susreli sa sličnim izazovima za poslovanje. Ne postoji model koji bismo mogli preslikati, ne znamo kako će sve završiti. Ne postoje smjernice koje su već nekome prije nas pomogle.

Naš mozak voli da su pojave i događaji oko nas izvjesni, predvidivi. To smiruje amigdalnu i stvara osjećaj sigurnosti.

Ono što se trenutno događa jest da se susrećemo s mnogo neizvjesnosti odjednom: potencijalnom prijetnjom za svoje i zdravlje kolega, obitelji, prijatelja, prijetnjom za sigurnost radnog mjesta i financijsku neovisnost, prijetnjom za radno mjesto partnera, supružnika i općom neizvjesnošću jer ne znamo u kojem smjeru se situacija razvija i koliko će trajati.

Živimo u doba višestruke neizvjesnosti s kojom se moramo nositi.



2. BESPOMOĆNOST

OSJEĆAJ GUBITKA UTJECAJA I KONTROLE NAD SITUACIJOM.

Ljudi imaju nezadovoljenu potrebu za kontrolom nad događajima i životom.

Naš mozak također voli imati izbor, alternative i osjećaj kontrole nad aktivnostima, odlukama i rezultatima.

Naš mozak voli kada može kontrolirati vlastito ponašanje na temelju unutarnjih procesa, vlastitih misli i odluka, a ne voli kad je ponašanje izvana ograničeno ili regulirano.



Ljudi su dovedeni u pozicije u kojima nemaju puno izbora. Moraju raditi od kuće, ne smiju posjetiti prijatelje, tj. dobivaju snažne smjernice institucija što i kako raditi – imaju osjećaj da nisu slobodni.

Dodatno, zapravo ne znaju što bi bilo najbolje učiniti za sebe, druge ili organizaciju. Sve to izaziva osjećaj nelagode, napetosti, nesigurnosti.

3. USAMLJENOST, IZOLACIJA

Mnogim ljudima je teško zadovoljiti potrebu za osjećajem povezanosti sa kolegama, prijateljima, pa i ključnim bliskim ljudima.

Ono što inače radimo u doba stresa i krize jest povezivanje s drugim ljudima.

Okupljamo se, tražimo podršku i bliskost dragih ljudi, zagrljaj, idemo na kave s kolegama, prijateljima, susjedima, pričamo o tome što nam se događa.



Naš mozak voli druženje s drugim ljudima i osjećaj bliskosti i povezanosti. Usamljenost može boljeti.

Pojačano se povezujemo u doba krize što je prirodan mehanizam podrške. Za većinu ljudi u ovoj situaciji to je otežano.

Uz prijetnju sigurnosti i osjećaju kontrole nad događajima, imamo i zahtjev koji je suprotan našoj intuiciji: ne prilazite jedni drugima. Nemojte posjećivati prijatelje ili rodbinu, nemojte izlaziti među ljude. Dakle, radi zaštite od Covid-19 infekcije nam govore „budite sami“.

2. DIO

Kako neizvjesnost, bespomoćnost i usamljenost utječu na radnu efikasnost?

Mozak Vaših zaposlenika je trenutno u posebnom stanju, jer su zbog Covid-19 pandemije istovremeno aktivirana tri emocionalna okidača. Kod većine ljudi to značajno smanjuje kognitivnu efikasnost, dakle radnu efikasnost – rukovoditelji trebaju biti svjesni toga.

U stresnim situacijama kvalitetni rukovoditelji djeluju na način da ljudima vrate ravnotežu poljuljanih psiholoških potreba – i to ne samo zbog njihovog dobrog osjećaja, nego zbog njihove radne produktivnosti.

Povećana aktivacija našeg emocionalnog mozga i limbičkog sustava, koji je zadužen za procesiranje emocija, ometa rad racionalnog mozga i prefrontalnog korteksa na nekoliko načina.

1. PROBLEM SNAŽNIH EMOCIJA

SPORIJE, OTEŽANO RAZMIŠLJANJE. POD SNAŽNIM EMOCIJAMA, SMANJENA JE AKTIVACIJA PREFRONTALNOG KORTEKSA, MANJE SMO RACIONALNI, MANJE INTELIGENTNI.

Efikasno intelektualno funkcioniranje, logično razmišljanje i rješavanje problema, za sve to je zadužen prefrontalni korteks (PFC).

Postoji, naime, snažan negativan odnos između stupnja ugroženosti i mogućnosti djelovanja prefrontalnog korteksa (Arnsten, 1998). Kada se limbički sustav pretjerano pobudi, on smanjuje resurse raspoložive za funkcije prefrontalnog korteksa.

Kada se ljudi osjećaju ugroženima bilo od globalne panedmije, od svog rukovoditelja ili neizvjesne budućnosti, neuralna aktivacija u prefrontalnom korteksu znatno se smanjuje – naš racionalni mozak se gasi.

Na primjer, bez emocionalne pobuđenosti imena nekog radnog

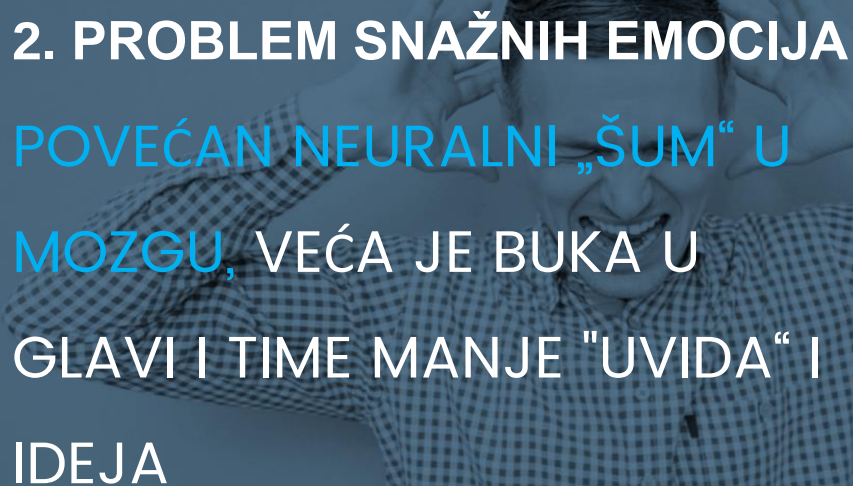
kolege se možete sjetiti gotovo trenutno. Međutim, pod snažnim emocijama, to može potrajati nekoliko sekundi, ili se možda nećete moći sjetiti imena čitavih sat vremena.

Prefrontalni korteks je ključan za logičko razmišljanje, racionalno donošenje odluka i razumno upravljanje vlastitim ponašanjem.

Posljedica osjećaja ugroženosti je smanjena količina kisika i glukoze raspoložive za funkcioniranje prefrontalnog mozga s naglaskom na rad memorije, što pogađa svjesnu, racionalnu obradu informacija.

Naime, neuralna aktivnost u tom dijelu mozga je u negativnoj korelaciji s aktivnošću limbičkog sustava, što znači – što smo emocionalniji – to smo manje racionalni.

Kada pojedinac osjeća snažnu ugroženost, teško mu je naći smislene reakcije i odgovore zbog smanjene aktivacije prefrontalnog korteksa, a to nužno znači smanjenje kognitivnih sposobnosti.



2. PROBLEM SNAŽNIH EMOCIJA POVEĆAN NEURALNI „ŠUM“ U MOZGU, VEĆA JE BUKA U GLAVI I TIME MANJE "UVIDA" I IDEJA

Kad vlada osjećaj ugroženosti, povećava se opća aktivnost u mozgu, dakle mozak kao takav je u većoj mjeri neuralno aktivan.

To znači da je pojačan neuralni „šum“, neka vrsta „buke u glavi“ što mozgu onemogućuje prepoznavanje suptilnijih neuralnih aktivnosti (koje su ključne za rješavanje kompleksnih problema) poznatih kao „aha“ iskustvo (Subramaniam et al, 2007).

Ljudi pod stresom imaju manje ideja, manje uvida kako efikasno pristupiti problemima i teže im je razmišljati „izvan okvira“ trenutne situacije, a to znači teže im je rješavati probleme.

3. PROBLEM SNAŽNIH EMOCIJA

LOŠIJE ODLUKE. POJEDNOSTAVLJENO
JE RAZMIŠLJANJE, VIŠE
GENERALIZIRANJA

S aktivnom amigdalom, zaposlenici su više skloni pojednostavljivanju situacije, generaliziranju, a to povećava vjerojatnost slučajnih i manje kvalitetnih veza među podacima, što vodi do lošijih odluka.

Na taj način ljudi postaju skloniji pogreškama čak i tamo gdje su inače vrlo sigurni, a nestandardne alternative se doživljavaju kao dodatna prijetnja. Percepcija je time sužena i manje smo otvoreni za nove ideje.

U praksi to znači da će ljudi koji imaju osjećaj ugroženosti i pod stresom su, najvjerojatnije reagirati pojačano obrambeno na inače neutralne stvari.

Manji uzročnici stresa tada će najvjerojatnije biti doživljeni kao veliki uzročnici stresa.

Na primjer kad se pojavi rukovoditelj koji se doživljava kao „prijetnja“, čak i ako se samo nije nasmijao tog dana.

Takav susret se može doživjeti kao ozbiljna prijetnja i djelatnik reagira sklonošću izbjegavanjem bilo kakvog rizika (smanjuje komunikaciju, ne iznosi svoje mišljenje, izbjegava susret i sl.).

Drugim riječima, ljudi pod stresom razmišljaju pojednostavljeno, površnije, brzopleto.

4. PROBLEM SNAŽNIH EMOCIJA

REAKTIVNOST. OTEŽANA JE SPOSOBNOST PROMATRANJA VLASTITIH MISLI, EMOCIJA I REAKCIJA I UPRAVLJANJE ISTIMA.

Još jedan izazov s povećanom pobuđenošću limbičkog sustava je taj što se čini da je Vaš „promatrač“ (Vaša sposobnost promatranja vlastitih, misli, emocija i reakcija) praktički nestao.

Aktiviranje „promatrača“ omogućuje Vam uvid u više informacija i donošenje boljih odluka, no to je gotovo nemoguće učiniti kad ste pod utjecajem emocija.

Istovremeno, donošenje dobrih odluka još je važnije kada ste pod pritiskom.

Pitajte nekoga na sastanku “Zašto razmišljate na taj način?” i oni će se obično morati zaustaviti i razmisliti o tome na koji će način odgovoriti. Potrebno je mnogo resursa za razmišljanje o razmišljanju.

Kada se limbički sustav pobudi, postaje znatno teže aktivirati „promatrača“, što znači manje ste svjesni sebe, svojih misli i procesa, manje možete svjesno regulirati Vaše ponašanje, emocije i proces odlučivanja.

5. PROBLEM SNAŽNIH EMOCIJA

"MRAČNI UM". FOKUS NA NEGATIVNO, NA PROBLEME, NA PREPREKE.

Dodatni problem s pobuđenošću limbičkog sustava je u tome što ste skloniji negativnom odgovoru na situacije.

Kad smo emocionalno aktivirani, gledamo na lošu stranu i preuzimamo manje rizika. Limbički sustav, kada je pobuđen nekom prijetnjom, pojačano traži dodatne opasnosti.

Ako ste nedavno vidjeli zmiju, Vaš mozak s pojačanim oprezom reagira na predmete koji su čak i maglovito slični zmijama.

To se događa zbog načina na koji amigdala zadržava sjećanja, koja su na "niskoj rezoluciji", zadržavajući samo malu količinu podataka.

Na isti način kao što je brže slati mali format fotografije e-poštom nego veliku sliku, radeći pri niskoj razlučivosti, amigdala može odgovoriti na potencijalne prijetnje u milisekundama.

Ovo je korisna funkcija kada ste u opasnosti. Ako ste vidjeli jednu zmiju,

postoji šansa da bi ih moglo biti više, pa je najbolje ostati na oprezu prema nečemu što može i samo podsjećati na zmiju. Ali amigdaline aproksimacije sjećanja prijetnji također povećavaju vjerojatnost pogrešaka.

Ako smo duže vrijeme u strahu, pojavljuje se trajni osjećaj prijetnje i nizak prag za dodatne prijetnje.

Intenzivna, dugotrajna pobuđenost živčanog sustava kronično povećava razinu markera poput kortizola i adrenalina u krvi, što znači da ljudi postaju konstantno preosjetljivi i javlja se kronična uplašenost.

Srećom, postoje tehnike koje se baziraju na funkcioniranju mozga, koje mogu preokrenuti i čak poništiti učinak uzbuđenja. Upoznajte ih, iskoristite ih, trebaju Vam sabrani, fokusirani ljudi.

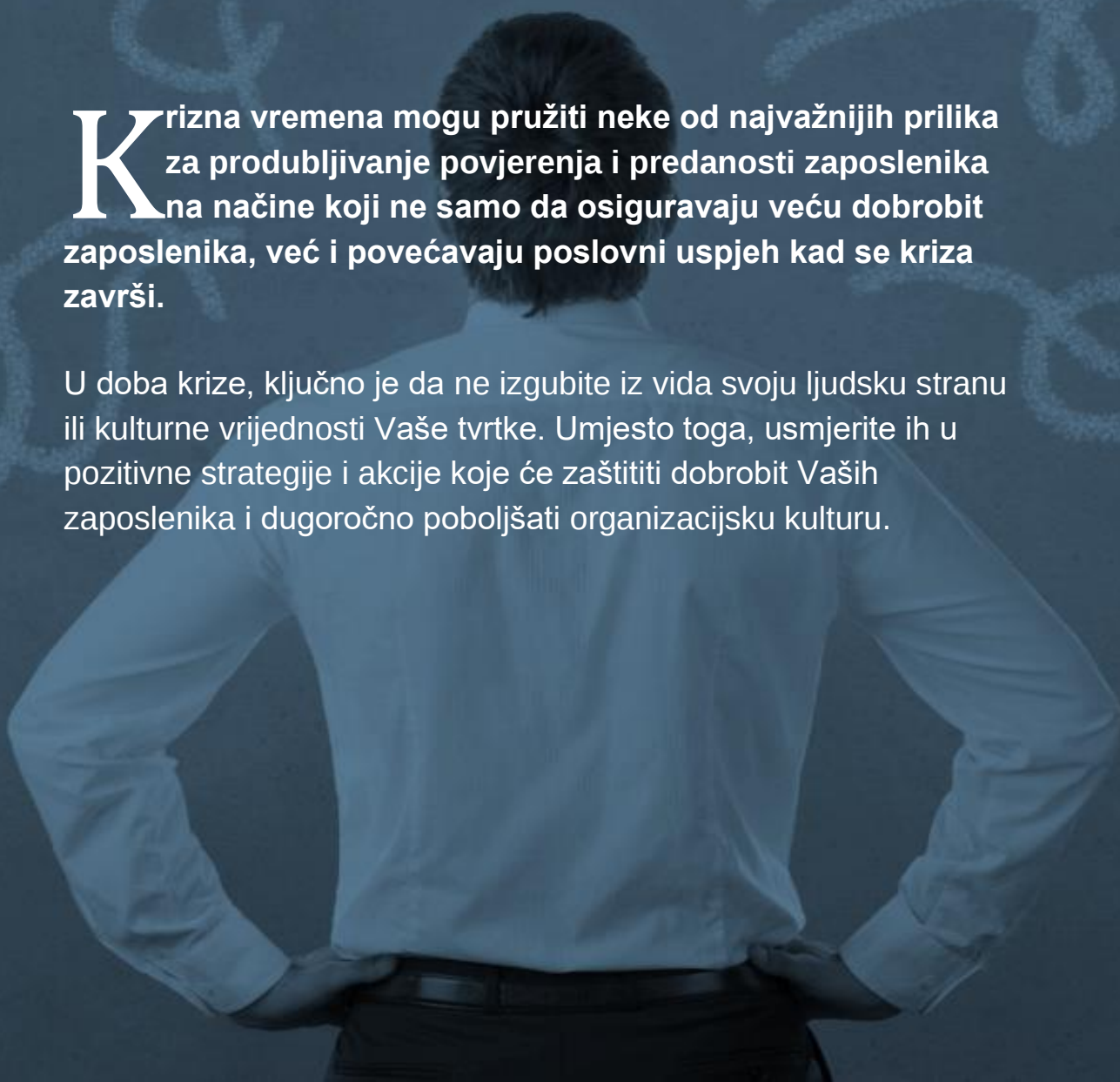
3. DIO

NEUROLEADERSHIP

strategije za krizne situacije

Krizna vremena mogu pružiti neke od najvažnijih prilika za produbljivanje povjerenja i predanosti zaposlenika na načine koji ne samo da osiguravaju veću dobrobit zaposlenika, već i povećavaju poslovni uspjeh kad se kriza završi.

U doba krize, ključno je da ne izgubite iz vida svoju ljudsku stranu ili kulturne vrijednosti Vaše tvrtke. Umjesto toga, usmjerite ih u pozitivne strategije i akcije koje će zaštititi dobrobit Vaših zaposlenika i dugoročno poboljšati organizacijsku kulturu.



Tri su načina na koje rukovoditelji mogu pristupiti ovoj situaciji

1. **Nedovoljno** reagiranje – ignorirati ono što se događa

uglavnom zanemariti situaciju, pričekati da prođe, praviti se kao da se ništa značajno ne događa.

- trivijalizirati ozbiljnost situacije,
- ne komunicirati što se događa u firmi,
- ne empatizirati sa zabrinutošću suradnika,
- potiskivati vlastite emocije kako ne bi dizali uzbunu.

2. **Pretjerano** reagiranje – vidjeti stvari gorima nego što jesu

uglavnom dramtizirati situaciju, ponašati se kao da je ovo kraj.

- širiti dodatnu zabrinutost i paniku,
- davati previše nepotrebnih informacija,
- prečesto se javljati sa službenim informacijama iako nema potrebe za time,
- komunicirati više informacija o onome što ulijeva neizvjesnost od onoga što ulijeva izvjesnost.

3. **Adaptivno** reagiranje – vidjeti stvari kakve jesu, ali se fokusirati na potencijale, na ono što se može učiniti.

U životu najviše smisla ima nastojati vidjeti stvari kakve jesu - ali ne gore nego što jesu. Cilj je vidjeti stvari u realnijem, manje senzacionalnom, manje dramatičnom svjetlu. Ne želite Vašim djelovanjem pogoršati stvari.

- prihvatiti vlastite ili tuđe emocionalne potrebe,
- proaktivno i ciljano djelovati na sve tri narušene psihološke potrebe,
- pomoći u nošenju s emocijama koristeći tehnike imenovanja emocija i ponovne procjene,
- pojačati fokus zaposlenika kvalitetnijim komuniciranjem ciljeva, prioriteta, zadataka.

1. STRATEGIJA

POVEĆAJTE KOD SEBE I SURADNIKA OSJEĆAJ IZVJESNOSTI I SIGURNOSTI

Mnogi rukovoditelji su u ovoj situaciji pod posebnim pritiskom. Ako je poslovanje narušeno, ako su projekti otkazani, ako klijenti najavljuju smanjenje narudžbi, ako puno faktora nije definirano, sve to izaziva kod rukovoditelja snažan osjećaj nesigurnosti i neizvjesnosti.

Ono što u trenucima kriza rukovoditelji ne bi trebali raditi jest prenositi svoje strahove, dileme i emocionalna previranja na zaposlenike.

Upravo kvalitetni rukovoditelji u kriznim situacijama proaktivno rade na povećanju osjećaja sigurnosti kod

zaposlenika odnosno izbjegavaju prenositi vlastite brige i strahove na suradnike, pogotovo ako su te brige izvan kruga utjecaja zaposlenika.

Paničan, emocionalno neosviješten i nereguliran rukovoditelj može dodatno narušiti produktivnost tima.

Umjesto panike predlažemo četiri stvari kako kod suradnika osnažiti osjećaj izvjesnosti i sigurnosti:

1. Smanjite pritisak, opustite sebe i ljude,
2. Smanjite neizvjesnosti, budite transparentni, odgovarajte na pitanja,
3. Dajte ukažite na opcije, na prilike,
4. Izbjegavajte otpuštanja, ako je tako moguće.

1. SMANJITE PRITISAK, OPUSTITE SEBE I LJUDE

Gubitak produktivnosti nije samo briga menadžera – ona također stvara nelagodu zaposlenika. Zabrinutost rukovoditelja da će se ljudi „raspustiti“ nije korisna u ovoj situaciji.

Posao menadžera je normalizirati stres tijekom nesigurnih vremena, a to znači ne povećavati pritisak, nego upravo suprotno, smanjiti ga.

Mnogi zaposlenici se moraju tek snaći u novim radnim okolnostima. Moraju raditi od kuće što je sasvim nova situacija, možda imaju djecu kojima trebaju pomoći oko školskih obveza, otežana im je komunikacija s kolegama i dodatno su možda zabrinuti za svoju egzistenciju, pa teže spavaju i ne funkcioniraju optimalno.

Od strane rukovoditelja je potrebno da priznaju sebi i zaposlenicima kako je ovo uznemirujuće vrijeme, kako će se posao vjerojatno usporiti, te će svi zajedno kratkoročno biti manje produktivni.

Vaše razumijevanje da su Vaši zaposlenici ljudi i da su u trenutnim okolnostima realno ometeni svime što se događa, stvorit će više psihološke sigurnosti.

Primjeri kako pokazati razumijevanje:

- Izjave kao „Radimo trenutno što možemo.“ i „Sve je u redu.“ vrijede ljudima zlata, jer ukazuju da ih kao ljude prihvaćate i razumijete.
- Nemojte grubo kritizirati manja prekoračenja rokova, nego jednostavno definirajte nove. Usmerite se na rješenja, a ne na probleme.
- Ako dijete zaposleniku uleti tijekom video-konferencije i počne plakati ili derati se, nemojte to tematizirati, zaposleniku je dovoljno neugodno. Ako se to ponavlja, individualno prokomentirajte situaciju s kolegom i razmislite zajedno što se može učiniti da se takve stvari ne događaju.
- Generalno, izjavite ljudima da imate razumijevanja za njihove situacije, da ste spremni biti fleksibilni, uz napomenu da očekujete da svi daju nabolje od sebe.

2. TRANSPARENTNO KOMUNICIRAJTE

RELEVANTNE INFORMACIJE, BUDITE DOSTUPNI, ODGOVARAJTE NA PITANJA.

Nova situacija je stvorila mnogo pitanja, dilema i strahova oko budućeg poslovanja. Zaposlenicima jako pomaže ako ih se redovito obavještava o ključnim odlukama i promjenama, te ako dobivaju jasne, konkretne odgovore na svoja pitanja.

U nedostatku informacija, ljudi konstruiraju najmračnije scenarije i vjeruju u njih, a to ih može izluditi i emocionalno istrošiti.

Ništa neće povećati izvjesnost kao pravodobne, konkretne, jasne informacije od rukovoditelja.

Izjave kao: „Ne znamo ništa više i zaista Vam ništa ne mogu reći.“ neće pomoći.

Možete reći:

- „Nemamo konkretnih podataka, ali javljat ćemo Vam svaka tri dana sve što saznamo.“ Ili „Imamo dovoljno resursa za 6 mjeseci unaprijed.“ Ili „Imamo grupu ljudi koji rade na ovome. Evo tko su oni...“ Takve izjave već daju neku dozu sigurnosti.

Drugim riječima, naglasite na sastancima ono što znate, ono što je predvidivo, ono što je jasno, a ne ono što ne znate, što je nepredvidivo i što je nejasno.

U situaciji neizvjesnosti posebno je važno da ste otvoreni za pitanja Vaših zaposlenika i da pri tome budete u odgovorima jasni.

Drugim riječima, budite transparentni tj. iskreno i otvoreno dijelite informacije koje možete i otvoreno razgovarajte o izazovima situacije.

Priznajte zabrinutost i nesigurnost koje ljudi vjerojatno proživljavaju, ali nemojte naglašavati vlastiti strah ili zabrinutost.

Nekoliko stvari koje je potrebno jasno komunicirati zaposlenicima

- Razjasnite očekivanja o frekvenciji davanja novih informacija – češće je bolje.
- Održite sastanak čak i ako nema nikakvih novosti. Npr: „Ovo se nije promijenilo, ovo bi moglo imati nekog utjecaja na naš posao, ali javit ćemo Vam se ponovno za (konkretan broj) dana.“
- Stavite na sastancima naglasak na ono što znate, a ne na ono što ne znate.
- Razjasnite koje će aktivnosti, ciljevi i procesi ostati isti, što će se donekle promijeniti i što će biti u osnovi drugačije.
- Uskladite se oko ciljeva i prioriteta, posebno onih koji su novi ili više nisu relevantni.
- Jasno komunicirajte privremena pravila i procese, kako bi ljudi znali što se od njih očekuje.

Provjerite jeste sa zaposlenicima komunicirali sljedeće:

1#	Ključne informacije. Je li frekvencija davanja ključnih novih informacija dovoljna (a češće je bolje).	DA	NE
2#	Promjene. Koje će aktivnosti, ciljevi i procesi ostati isti, što će se donekle promijeniti i što će biti u osnovi drugačije.	DA	NE
3#	Ciljevi. Aktualni ciljevi i prioriteti, posebno oni koji su novi i oni koji više nisu relevantni.	DA	NE
4#	Pravila. Privremena pravila i privremen načina rada, kako bi ljudi znali kako bi aktivnosti trebale izgledati.	DA	NE
5#	Rokovi. Koji su novi rokovi za postojeće aktivnosti, koji rokovi su se pomaknuli, koji rokovi su ukinuti.	DA	NE
6#	Očekivanja. Što se u ovoj iznimnoj situaciji posebno cijeni, što se posebno ne cijeni i što se promijenilo po tom pitanju.	DA	NE

3. DAJTE NADU, UKAŽITE NA OPCIJE, NA NOVE PRILIKE

Kad stvari izmiču kontroli, čak i mali osjećaj da barem nešto imamo pod kontrolom, poput fokusiranja na način kako se stvari rade, može donijeti nadu.

Zatražite od članova svog tima da doprinose i daju ideje tijekom ove krize. Umjesto na probleme ukažite na opcije i nove prilike. Umjesto da razgovarate o tome što ste izgubili, usmjerite se prema onome što ste ovom situacijom dobili.

Najvažnije od svega, usmjerite sve zaposlenike, više nego ikada prema pitanju „Kako možemo u ovoj situaciji biti korisni našim klijentima i korisnicima?“

Gotovo ništa neće Vašim ljudima dati više nade od toga da mogu biti korisni, da mogu biti vrijedni, da mogu vlastitim idejama i snagama doprinijeti – a to znači da će i dalje imati svoje mjesto u tvrtci.

Takvo usmjerenje utječe na razmišljanje ljudi. Pruža im osjećaj za djelovanje, što im opet donosi nadu da će se stvari promijeniti na bolje.

Također, komunicirajte načine na koje se tvrtka bori sa situacijom, što se poduzima, koji su planovi, koja je generalna strategija, drugim riječima, pokažite da iako pojedini zaposlenici nemaju stvari pod kontrolom, rukovodstvo radi, traži put i rješenje.

Na kraju, ponekad je bitno ljudima i reći „Sve će biti dobro!“ i „Ovo će proći.“ i „Imamo puno snage zajedno, uspjeh ćemo!“

Nemojte zanemariti činjenicu da ljudima treba vizija, nešto u što će se usmjeriti i vjera da će na kraju sve biti dobro.

4. IZBJEĞAVAJTE OTPUŠTANJA AKO JE TO MOGUĆE, A KVALITETNO OBJASNITE AKO SU POTREBNA

Iako je davanje otkaza u opisu posla menadžera, teško je razgovarati o njima sa zaposlenicima jer to izaziva vrlo ozbiljne posljedice.

Također, u nedostatku poslovnih alternativa ili ponuda drugih poslova, gubitak radnog mjesta vodi do egzistencijalnih problema, dakle to je vrlo ozbiljna i emocionalna tema.

Zbog toga transparentnost može biti teška kad vijesti nisu pozitivne.

Prvi korak prije davanja otkaza bio bi iskoristiti sve mjere državne potpore, te pokušati procijeniti kojim realnim opasnostima je izložena ili će biti izložena tvrtka zbog Covid-19 pandemije.

Najbolji prvi korak svake tvrtke bio bi pojačati ustvari fokus na klijenta i pokazati klijentima i korisnicima da smo s njima u ovoj situaciji.

Dobra praksa bi bila zadržati sva radna mjesta, posebice sva ona koja su povezana sa prodajom i održavanjem kontakta s klijentima.

Generalno se preporučuje u prvoj fazi pandemije zadržati što više radnih mjesta, ne samo zbog ljudi, nego zbog morala svih u firmi.

1. Ako nema otkaza, jasno svima komunicirajte da nema otkaza.

Ako trenutno možete zadržati sva radna mjesta, važno je takvu situaciju jasno komunicirati suradnicima kako bi se smanjila neizvjesnost oko budućnosti radnih mjesta.

2. Ako ima otkaza, jasno komunicirajte ostalima da su im radna mjesta sigurna.

Ako su otpuštanja nužna, jako je važno objasniti ostalim zaposlenicima što se dogodilo, zašto se to dogodilo, te da su njihova radna mjesta sigurna. Nemojte nakon otpuštanja dijela radnika, druge ostaviti u neizvjesnosti što će s njima biti dalje.

Vaši zaposlenici Vas upravo u ovakvim situacijama gledaju posebno pažljivo i ovisno o ponašanju i odlukama

rukovoditelja, oni će biti manje ili više motivirani suradnici nakon pandemije.

2. STRATEGIJA

PODRŽITE OSJEĆAJ
SNAGE I AUTONOMIJE
KOD ZAPOSLENIKA.

USMJERITE IH NA ONO
ŠTO SE MOŽE UČINITI.

Rukovoditelji koji rješavaju krizne situacije ili upravljaju značajnim promjenama, zbog pojačanog pritiska, imaju potrebu držati pod kontrolom što više elemenata situacije.

Posljedica toga može biti da se zaposlenici osjećaju ne samo isključeni, nego kao „žrtve“ donesenih odluka, nastale situacije ili predložene intervencije – a mozak to ne podnosi. Kad imamo osjećaj da nam netko nešto izvana nameće, stvara se odbojnost, nesigurnost, ljutnja, pa i revolt.

1. DAJTE LJUDIMA ŠTO VIŠE SLOBODE, BUDITE FLEKSIBILNI

Potreba rukovoditelja u ovoj situaciji može biti da nastoji u što većoj mjeri preuzeti kontrolu nad što više aspekata posla, da „mikro-menadžira“ zaposlenike, da ulazi u nepotrebne detalje, da pretjerano kontrolira rad pojedinaca i radni proces – i time dodatno stvori tenzije i nesigurnost.

Ono što ljudima treba u fazama krize je da imaju osjećaj izbora i autonomije, pa makar to bile i manje stvari.

Mogućnost izbora mozgu daje osjećaj kontrole, a mozak to dalje doživljava kao nagradu uz otpuštanje dopamina.

Zapitajte se: oko čega možemo biti fleksibilni? Koje dodatne slobode možemo ljudima dati, a da posao što bolje nastavi funkcionirati.

Možete na primjer:

- Dati zaposlenicima mogućnost izbora kako strukturirati dan kada rade od kuće (npr. rano ujutro ili kasnije navečer ukoliko je moguće).
- Poticati pojedince na prepoznavanje i postavljanje vlastitih ciljeva.
- Pomoći ljudima da vide koje nove dobre opcije su im dostupne u ovim okolnostima (npr. više biti s obitelji, činiti dobro svom imunološkom sustavu, spavati više, ostati povezani s drugima virtualno)
- Ukoliko to uvjeti omogućuju dopustiti pokretanje kreativnih ili „strastvenih“ projekata (ako ljudi imaju dodatnog vremena).
- Usmjeriti prema aktivnostima koje su dugoročno važne i potrebne kao npr. stručne edukacije, razvoj novih proizvoda, preusmjeravanje poslovanja na digitalne platforme i dr.
- Dajte suradnicima više prostora i vremena za razgovor o načinima izvršavanja obaveza, kako oni smatraju da bi se zadatak mogao obaviti, ali i za razmjenu oko drugih tema.

2. UKLJUČITE ZAPOSLENIKE U PROCES ODLUČIVANJA, PITAJTE IH ZA MIŠLJENJE – KAD GOD JE TO MOGUĆE

U kriznim situacijama, mnogi rukovoditelji su pod pritiskom, u strahu, sa puno dilema i pitanja.

U pokušaju svladavanja krizne situacije, započinju se više oslanjati na sebe kako bi brže donijeli odluku i time bili sigurniji da će se stvari odvijati na način koji oni smatraju najboljim.

Posljedica toga je još manje uključivanje suradnika u proces odlučivanja čime zapravo kod svojih ljudi pojačavaju osjećaj bespomoćnosti.

U ovoj situaciji potrebno je upravo suprotno.

Ljudi u krizi trebaju od rukovoditelja dobiti podršku na način da se osjećaju uključeno, osnaženo, potaknuto.

Zbog toga, svaki puta kada je to moguće, uključite zaposlenike u proces odlučivanja, traženja rješenja, istraživanje opcija, razradu planova.

Čak i ako zaposlenici neće utjecati bitno na finalnu odluku, bitno je da se

čuje njihovo mišljenje, da imaju priliku izraziti se, doprinijeti procesu analize, sinteze i zaključivanja.

Istraživanja su pokazala kako ljudi u najvećoj mjeri prihvaćaju neku odluku ukoliko su i sami sudjelovali u njezinu donošenju u usporedbi sa situacijama (1) kada im se odluka samo priopći ili (2) kada im se odluka priopći uz obrazloženje zašto je donesena.

Dakle, ukoliko želite da zaposlenici zaista prihvate neku odluku i imaju pozitivan stav o njoj, neka je oni sami donesu.

Dodatna vrijednost uključivanja ljudi je što Vaši suradnici i te kako mogu doprinijeti dobrim idejama, novim prijedlozima, drugačijim pogledima – i time obogatiti proces donošenja odluka.

Pretpostavka uključivanja u krizi je naravno da su rukovoditelji prethodno vrijeme gradili odnos povjerenja i imali kvalitetnu komunikaciju.

Uključivanje suradnika u odlučivanje ne znači da im prepuštate odluku, već znači da želite u finalnoj odluci uzeti u obzir i perspektive zaposlenika, ali to naravno ne morate ako postoje opravdani razlozi.

3. JASNO KOMUNICIRAJTE I OBJASNITE NAJVAŽNIJE ODLUKE

Pod pritiskom je najlakše reći „Bit će kako ja kažem i gotovo.“ Ne gubi se vrijeme s objašnjenjima, ne gubi se energija na rasprave, dakle, brže i lakše je.

Međutim, negativne posljedice nejasne komunikacija su što (1) neobjašnjene ili čak nerazumljive odluke zaposlenici neće istinski prihvatiti, dakle neće biti motivirani konstruktivno sudjelovati u implementaciji i (2) kvaliteta provedbe odluke je upitna jer ljudi nemaju širu sliku, pa ne znaju fleksibilno adaptirati svoj tijek aktivnosti u odnosu na širi cilj i svrhu.

Ako ljudi ne razumiju donesene strateške odluke, neće biti motivirani konstruktivno sudjelovati, i vjerojatnost grešaka u implementaciji se znatno povećava.

Zbog toga bi rukovoditelji, kad god je to moguće, trebali podijeliti sa zaposlenicima zašto su nešto odlučili, koja je logika u pozadini, na temelju kojih podataka su odlučivali, koji su

dugoročni ciljevi, ukratko, kuda to sve vodi.

To omogućuje uključivanje zaposlenika u proces rješavanja problema te zadržavanje odgovornog načina razmišljanja, umjesto da ih strah i nesigurnost potaknu na razmišljanje iz pozicije žrtve.

Jasna komunikacija je izuzetno važna tijekom neizvjesnih vremena.

Više informacija tijekom promjenjivih vremena stvara više samopouzdanja među zaposlenicima i sprječava da dezinformacije utječu na moral ili organizacijske inicijative.

3. STRATEGIJA

ODRŽAVAJTE I GRADITE POVEZANOST U TIMU I CIJELOJ ORGANIZACIJI

Budite vrlo promišljeni u tome koliko često se sastajete sa svojim timom. Naš redovni raspored sastanaka i sastanka 1 na 1 nije dovoljan u doba krize ili nesigurnosti.

Svakog se jutra nađite sa kolegama barem 10 minuta kako biste odgovorili na pitanja ili prenijeli nove informacije. Potaknite podskupine da rade na izazovima istovremeno podržavajući jedni druge. Koristite tehnologiju i izgradite strukture i procese za virtualnu suradnju.

Njegujte tu vezu ne samo sa svojim timom, već i sa klijentima, partnerima i kolegama iz drugih odjela. Izvanredne situacije u kojima su emocije snažne, u kojima su problemi veliki su najveća prilika da se pokažete kao lider, a ne samo kao „službeno nadređeni“.

1. ORGANIZIRAJTE VIRTUALNA DRUŽENJA, ALI BEZ DNEVNOG REDA

Potrebu za povezivanjem suradnika možete podržati iniciranjem prilika za online druženja bez dnevnog reda. Stvorite neobavezni virtualni sastanak za svoje zaposlenike - bez ikakve poslovne svrhe, već za dijeljenje osjećaja i briga i međusobno pružanje podrške i pomoći.

To vrijeme može pružiti mentalno olakšanje i osjećaj veće povezanosti Vašem timu - prostor za povezivanje oko pitanja nevezanih uz posao. Možete čak uključiti ljude iz drugih timova, stvarajući snažniji osjećaj solidarnosti.

Video druženja možete organizirati i u obliku kraćih zajedničkih video-pauzi tijekom radnog dana.

Susreti tijekom video-pauzi podsjećaju zaposlenike da su i dalje dio produktivnog tima, da se svi zajedno nalaze u istoj situaciji i fokusirani su na ispunjavanje radnih zadataka.

Kao dodatni benefit dobit ćete i povećanu motivaciju za rad jer najavljeni susret s kolegama predstavlja trenutak do kojeg posao treba biti završen.

Organiziranjem ovakvih aktivnosti za svoje ljude šaljete poruku da je briga o odnosima, briga o sebi i drugima jednako važna kao i posao, te da jedni drugima možete biti izvor podrške u općeljudskom kontekstu.

Stvaranje prilika da svi „osjete“ radnu zajednicu moćan je način da se zaposlenicima omogući zajedničko iskustvo.

Nemojte zanemariti neformalna druženja u ovim specifičnim trenucima. Učinite sve što možete kako biste izbjegli osjećaj otuđenosti, udaljenosti i nepovezanosti. Ljudi vole redovite kontakte, vole izraziti „kako su“ i „što se događa“, vole čuti druge i razmijeniti iskustva i dojmove.

2. POKAŽITE LJUDSKU BRIGU

U izvanrednim okolnostima, kada su problemi veliki, fokus je na rješavanju situacije i lako se zaboravi ljudska dimenzija posla.

Istovremeno, nikada kao u tim trenucima ljudima neće više značiti da osjete kako brinete o njima, kako su Vam važni, kako ih vidite kao ljude.

1. Pitajte „Kako si?“

Uvijek kada pitate drugu osobu „Kako si?“ pokazujete da Vam je stalo.

Kada je to pitate u trenucima kada joj je objektivno teško, pokazujete da Vas uistinu zanima kako je. Pokazujete da Vam je iskustvo druge osobe prioritet, čak i u situaciji u kojoj se Vi kao rukovoditelj suočavate sa kompliciranim, brzim odlukama i postavljanjem prioriteta.

Istraživanja pokazuju da kada zaposlenici osjećaju iskreno zanimanje za njih kao osobe, a ne samo za njih kao zaposlenike, osjećaju veću psihološku sigurnost i imaju veće povjerenje u svog vođu i organizaciju.

Pitajući ljude kako su, signalizirate im da su njihova iskustva i zabrinutosti ključni prioritet u vremenima u kojima je lako osjećati se zaboravljeno ili neviđeno.

Osjećaj zaposlenika „ovdje brinu o meni kao čovjeku“ snažan je prediktor zdravlja Vaše tvrtke.

Uvijek se sjetite da je Vaš tim, Vaša tvrtka ujedno i ljudska zajednica i osnažite tu ljudsku dimenziju poslovanja jednostavnim pitanjem „Kako si?“

2. Prihvatite „Tako sam!“

Ako ne prihvaćamo što nam ljudi govore, bolje je da ni ne pitamo. Zbog toga prihvatite ono što čujete, da su pod stresom, nezadovoljni, nesigurni, te da radno okruženje kod kuće može utjecati na produktivnost.

3. Pitajte „Kako mogu pomoći?“

Međutim „Kako si“ nije dovoljno. Pitajte suradnike što im treba kako bi osigurali da je njihovo okruženje produktivno (npr. Slušalice za uklanjanje buke) i pomognite ako možete.

3. PITAJTE O OBITELJI

Osim pokazivanja interesa i iskrene brige za individualno stanje pojedinca, pokažite brigu i interes za njegov životni kontekst i njegove bližnje. To je dobar način za produbljivanje osjećaja povezanosti, ali i izvrsno sredstvo za smanjenje anksioznosti.

Menadžeri su svjesni kako se zaposlenici ne mogu osjećati psihološki sigurnima u strahu da će biti otpušteni.

Ali istraživanja su otkrila i jedan drugi manje proučavan izvor straha, a to je "svakodnevni strah balansa".

Ljudi su zabrinuti kako će uspjeti uskladiti osobne i profesionalne obveze.

Kad menadžeri dobrobit zaposlenika ne tretiraju kao prioritet i/ili kada razgovor o osobnom životu i preokupacijama smatraju znakom neprofesionalnosti, njihovi ljudi osjećaju suptilnu, ali značajnu anksioznost.

Ljudi se mogu pred rukovoditeljem osjećati krivima što imaju obiteljske obveze, što ne mogu ostati duže, jer djecu moraju pokupiti iz vrtića, što su kasnili s rokovima jer je životni partner

bio ozbiljnije bolestan i morali su preuzeti neke obaveze na sebe.

Ovo je posebno izraženo u situaciji kada ljudi rade od kuće. Izuzetno je teško kvalitetno istovremeno upravljati obiteljskim i poslovnim procesima. Kod mnogih zaposlenika učinkovitost u toj situaciji možda opada ili snažno oscilira.

Tu anksioznost oko problema balansiranja osobno-poslovno, rukovoditelj može smanjiti tako da pokaže interes za obiteljski život zaposlenika.

Kako su njihovi najmiliji?

Kako su njihovi ljubimci?

S kojim izazovima se trenutno suočava njihova obitelj?

Kako je raditi od kuće?

Neka obiteljske teme zaposlenika budu dobrodošle u susretu s Vama i proaktivno ih se dotičite.

4. SLUŠAJTE VIŠE I PAŽLJIVIJE

Saslušati druge, najteže je kad je nama teško, kad smo uznemireni, kad dominiraju naše vlastite brige.

Upravo zbog toga, kvaliteta izvrsnih lidera je da u teškim trenucima mogu, barem na trenutak, staviti na stranu sebe, vlastite potrebe, brige i stresove i posvetiti pažnju svojim suradnicima.

Razgovor s ljudima o njihovim iskustvima neće sve riješiti, ali pažljivo, slušanje je ključan korak za pružanje podrške usred nemira.

To pobjeđuje izolaciju, stres i strah koji stvaraju socijalno distanciranje i ekonomska nesigurnost.

Sam čin slušanja Vaših zaposlenika izgrađuje odnos, stvara povjerenje. Slušanje poručuje svima: "Niste sami."

Također, nemojte pitati i slušati, samo reda radi, zato što je to zadatak, već istinski i posvećeno saslušajte što Vam zaposlenici imaju za reći.

Tehnički gledano, potrebno je dakle aktivno, uključeno, posvećeno slušanje

– a to pretpostavlja da se istinski posvetite ljudima, i da su Vam važni.

Koliko god dugo COVID-19 utjecao na naš život i naš rad, u konačnici će se život vratiti u normalu. Ljudima će postati jasnije da smo svi povezani i da nam je bolje zajedno nego odvojeno.

ZAKLJUČAK

Ono što bi svi rukovoditelji trebali imati na umu jest da će društvo i njihovi ljudi napredovati i za vrijeme i nakon ovog razdoblja neizvjesnosti.

Ako želite da Vaša podrška dopre do Vaših zaposlenika u ovom kritičnom razdoblju, otvorite kanale komunikacije prema njima i ostvarite povezanost.

4. STRATEGIJA

ALATI EMOCIONALNE PRVE
POMOĆI ZA RUKOVODITELJE.

KAKO POMOĆI SEBI I DRUGIMA
PREBRODITI KRIZNE SITUACIJE

Sve prethodne strategije i savjeti utječu na emocije Vaših zaposlenika i grade emocionalno pozitivniju radnu atmosferu. Međutim, ponekad će negativne emocije ipak prevladati i izbiti. Uz sve najbolje namjere i pokušaje, ljudi će imati faze snažnih emocija – kao što je to slučaj i u normalnim okolnostima.

Ili menadžeri upravljaju emocijama, ili emocije upravljaju menadžerima.

KAKO ZAPOSLENICIMA PRUŽATI EMOCIONALNU PRVU POMOĆ

1. NEMOJTE IGNORIRATI ILI OMALOVAŽAVATI EMOCIONALNO STANJE VAŠIH KOLEGA, NEMOJTE „GLUMITI NORMALU“ AKO NIJE.

Krizne situacije su uvijek emocionalne. Pretvarati se da to nije tako biti će kontra-produktivno. Zbog toga, izbjegavajte ignorirati ili minimizirati osjećaje ljudi jer time ljudi samo imaju osjećaj da ih „ne shvaćate“ i da niste s njima povezani.

Priznajte sebi i drugima da ljudi imaju pravo biti uznemireni i emotivni. Umjesto da kažete, "Ne brinite se - nije tako loše", slušajte i reagirajte empatijom.

Upotrijebite izjave poput: "Ovo je zbunjujuće vrijeme i razumijem da se osjećate xy. Razgovarajmo o načinima na koji se možemo osjećati sigurnijima. "

Ignoriranje emocija ne pomaže iz dva razloga:

1. PROBLEM: Potiskivanje emocija ne smanjuje aktivaciju limbičkog sistema – iznutra ostajemo pobuđeni.

Otkriveno je da ljudi koji su pokušali potisnuti negativno emocionalno iskustvo nisu to bili u stanju učiniti.

Dok su izvana nastojali izgledati smireno, iznutra je njihov limbički sustav bio jednako aktivan kao i bez potiskivanja, a u nekim slučajevima, još i više aktivan. Kevin Ochsner, sa Sveučilišta Columbija, ponovio je te nalaze pomoću fMRI skenera.

2. PROBLEM: Potiskivanje emocija uznemiruje druge ljude u okolini, iako oni nisu svjesni što se događa.

Zanimljivi su eksperimenti koji su pokazali da čak i kod ljudi koji promatraju ljude koji potiskuju emocije dolazi do porasta krvnog tlaka.

Kao da očekuju ekspresiju emocije, a ona se ne dogodi. Mogli bi reći da susprezanje emocija čini da se drugi osjećaju nelagodno. Zato se osjećamo opušteno uz ljude koji su otvoreni i spontani.

Kada pokušavamo potisnuti negativne emocije, ne samo da se ljudi otuđuju od nas nego svima poraste tlak, dolazi do limbičke aktivacije, što znači pojačava se osjećaj "da stvari nisu u redu".

KAKO ZAPOSLENICIMA PRUŽATI EMOCIONALNU PRVU POMOĆ

2. IMENUJTE EMOCIJE, OPIŠITE RIJEČIMA

EMOCIONALNO STANJE.

Kada se limbički sustav uzbudi, raspoloživi resursi za Vaš prefrontalni korteks se smanjuju, drugim riječima sposobnost racionalnog razmišljanja opada. Međutim, to funkcionira i u drugom smjeru. Kada aktiviramo prefrontalni korteks, kad misaono procesiramo informacije, neuralna aktivacija limbičkog sistema se smanjuje.

Imamo mogućnost umanjiti intenzitet emocije na način da aktiviramo prefrontalni korteks – i to na način da dajemo emociji ime, da ju riječima opišemo.

Ova činjenica otvara vrata za uspješno upravljanje emocijama.

Što se zapravo događa kada imenujemo ili riječima opišemo emociju?

Imenovanje emocije može pomoći mozgu da se smiri, a intenzivnim emocijama da se „pripitome“.

Prebacivanje emocija u verbalni oblik aktivira prefrontalni korteks, naš racionalni dio mozga, što upravo smanjuje aktivaciju limbičkog sustava, našeg emocionalnog mozga.

Možda se bojite direktno razgovarati o emocijama jer vjerujete da će emocionalna napetost postati još veća i da će pogoršati situaciju. Međutim sva znanstvena istraživanja to pobijaju.

Razgovori o emocijama smanjuju njihov intenzitet, što znači da zaposlenici nakon toga postaju mirniji, racionalniji, fokusiraniji.

U praksi to bi zvučalo ovako:

„Znam da ste sada zabrinuti, neki možda i preplašeni...“

„Prirodno je da smo sada svi pod stresom...“

“Teško nam pada što moramo komunicirati ovako na daljinu ...“.

„Vjerujem kako Vam je neugodno što ste stalno zatvoreni u stanu...“

3. POTIČITE KONSTRUKTIVNO REINTERPRETIRANJE SITUACIJE, I PONUDITE VLASTITO KONSTRUKTIVNO TUMAČENJE.

Mozak je konstruktor naše subjektivne stvarnosti. Mi ne doživljavamo objektivnu stvarnost, već našu subjektivnu interpretaciju te stvarnosti. Naša emocija upravo jest uzrokovana određenom interpretacijom situacije i ako želimo promijeniti emociju, moramo promijeniti njezin uzrok – naše tumačenje, naš pogled na problem.

Strategija reinterpretacije posebno je efikasna kada se radi o snažnim emocijama.

Niz studija pokazuje kako ponovna procjena općenito ima jači učinak od emocionalnog potiskivanja ili imenovanja emocija, te je stoga sredstvo za smanjenje utjecaja većih emocionalnih udaraca.

Reinterpretacija funkcionira na način da sagledamo stvari iz nove, drugačije perspektive i damo situaciji novo značenje – a takva, drugačija interpretacija uzrokuje novu emociju.

Iz perspektive rukovoditelja, važno je identificirati disfunkcionalne perspektive, poglede i misli zaposlenika kada se pojave.

To nije uvijek lako jer su ljudi često svjesni samo osjećaja, ali ne i misli i uvjerenja koja stoje iza njih. Emocije se javljaju spontano, mogu biti vrlo kratke (Npr: „O, ne opet!“) i neproduktivne za rješavanje trenutne situacije.

1. Pokušaj – poticati zaposlenike da sami reinterpretiraju situaciju

Ako su ljudi pod snažnim emocijama, možete ih pokušati potaknuti da sagledaju stvari iz drugog ugla.

Pitajte ih:

- Postoji li alternativno objašnjenje situacije?
- Je li Vam koristan ovaj način gledanja na stvari?
- Što smatrate da je dobro u svemu ovome?
- Imam li objektivne dokaze da će se nešto loše stvarno dogoditi?
- Što je najbolje što se može dogoditi?
- Što u ovome trenutku možete poduzeti?
- Koje nove prilike Vam se ovom situacijom otvaraju?

2. Pokušaj – ponudite zaposlenicima vlastitu, konstruktivniju interpretaciju situacije.

Problem može biti što ljudi nisu naučili pratiti i preispitivati vlastito razmišljanje, već uzimaju svoje percepcije, zaključke i poglede zdravo za gotovo, kao činjenicu koju ne treba provjeravati.

Ako vidite da zaposlenici sami ne uspijevaju sagledati stvari na konstruktivniji način, možete im pokušati izravno ponuditi bolju, smisleniju, korisniju perspektivu.

Možete na primjer reći:

- „Ova situacija će našu tvrtku napokon učiniti spremnijom za digitalnu budućnost.“
- „Idemo poduzeti sve što možemo u ovome trenutku.“
- „Dobro je da postoje virtualni kanali komunikacije, iskoristit ćemo ih najbolje što možemo u ovoj situaciji.“
- „Naša vrijednost ovisi o tome koliko klijentima možemo biti korisni. Predlažem da se sada još više fokusiramo na klijenta, a manje na probleme koje nemamo pod kontrolom.“

Ključno je reagirati i utjecati na negativne emocije.

U suprotnom, samo će se produbljivati nemir koji ljudi osjećaju, njihov osjećaj

bespomoćnosti, osjećaj ugroženosti, a produbljivanjem nemira tonuti će još više u disfunkcionalnost mišljenja.

Ako uspijete promijeniti način na koji suradnici razmišljaju o situaciji, mijenjate i način na koji osjećaju, a tada mijenjate i način na koji reagiraju.

Iz blokiranosti, dezorijentiranosti, zbrkanosti, preplašenosti, otuđenosti pomičete se u konstruktivno djelovanje.

Što se zapravo događa u mozgu pri kognitivnoj rekonstrukciji?

Slično kao i kod imenovanja, smanjuje se neuralna aktivnost u emocionalnom mozgu.

Također je zabilježena aktivnost u ventrolateralnom prefrontalnom korteksu, dijelu mozga koji je, slikovito rečeno, dio mozga koji predstavlja mentalnu kočnicu.

Navedeno aktiviranje omogućuje da se zaustavi jedan mentalni proces u mozgu i aktivira drugi, u ovom slučaju adaptivniji.

O NAMA

IDEA Poslovni Treninzi d.o.o. je tvrtka posvećena pružanju obrazovnih usluga koje osnažuju pojedince za ostvarenje pozitivnih promjena u njihovom životu, te dostizanje novih razina osobne i profesionalne uspješnosti.

U zadnjih 18+ godina organizirali smo i proveli preko 1000 dana edukacija za više od 5000 polaznika, kako samostalno, tako i u suradnji sa preko 20 vodećih tvrtki u regiji.

Naše bogato iskustvo u širokom spektru tema vezanih uz osobni i poslovni uspjeh omogućuje nam konstantno usavršavanje naših edukacija.

Stvaramo inovativna rješenja na temelju vlastitih istraživanja i integracije najnovijih spoznaja iz neuroznanosti, bihevioralne ekonomije te kognitivne i socijalne psihologije koja ljudima pružaju nove modele razmišljanja, novo samopouzdanje i motivaciju za promjenu.

S našim klijentima i partnerima gradimo trajne odnose suradnje, utemeljene na međusobnom povjerenju, poštovanju i zajedničkom stvaranju.

www.ideaposlovnitreninzi.hr

O AUTORIMA



Adrian Josip Drempetić prof. psihologije

Izvršni direktor firme IDEA Poslovni Treninzi d.o.o., iskusan poslovni trener, autor NeuroSelling i Brainfitness programa, specijalist za napredne strategije ubrzanog učenja te prodajnu i rukovodnu izvrsnost.



mr. sc. Ivana Štefok, prof. psihologije

Poslovna trenerica i konzultantica, stručnjak za izradu i provođenje obrazovnih programa iz područja organizacijske, razvojne, kognitivne i socijalne psihologije te psihologije obrazovanja, učenja i pamćenja. Dugogodišnje radno iskustvo u psihološkom savjetodavnom, mentorskom i konzultantskom radu s pojedincima, skupinama i organizacijama.



mr. sc. Majda Šavor, prof. psihologije

Poslovna trenerica i konzultantica sa dugogodišnjem radnim iskustvom u području grupnog i individualnog savjetodavnog rada sa različitim skupinama korisnika, te kreiranju i provođenju edukacijskih programa, psihologijske procjene i procjene kompetencija.

KONTAKT

Nadamo se da Vam je ovaj materijal bio zanimljiv i koristan. Slobodno ga koristite i distribuirajte unutar Vaše organizacije i generalno svima kojima bi mogao pomoći.

Ukoliko želite pokrenuti stvarne pozitivne promjene u Vašoj organizaciji, ukoliko želite unaprijediti prodajne rezultate, podići organizacijsku kulturu na višu razinu ili osnažiti Vaše rukovoditelje za donošenje boljih odluka, izgradnju boljih odnosa i kvalitetnije vođenje timova, slobodno nas kontaktirajte.



IDEA Poslovni Treninzi d.o.o.

KSAVER 163, 10000 ZAGREB, HRVATSKA

Izvršni direktor

prof. psih. Adrian Josip Drempetić

Web: www.ideaposlovnitreninzi.hr

Mobile: +385 / 98 / 953 67 63

E-adresa: adrian.drempetic@ideaposlovnitreninzi.hr

