

# ZRCADLOVÉ NEURONY a efektivní vedení lidí



1. Řekni mi, kým se obklopuješ a čemu se vystavuješ a já ti řeknu, co v sobě ty sám posiluješ - nebo-li dávejte si pozor, nakolik trávíte čas s lidmi, kteří dělají věci, které v sobě chcete posilovat.
2. Chceš-li, aby se lidé ve tvém týmu nebo firmě nechovali určitým způsobem, dávej si jako lídr extrémní pozor na to, zda to sám neděláš. Jejich zrcadlové neurony tě kopírují a ukládají to jako standard.
3. Chceš-li, aby se lidé ve tvém týmu chovali určitým způsobem, důsledně jim na příkladu svého chování ukazuj, jak se to dělá.
4. Využij každou příležitost ocenit laskavou poznámkou, když někdo na poradě, meetingu či pracovní skupině udělá nebo řekne něco, co ladí s vizí, hodnotami nebo tím, jak chceš aby se lidé ve firmě chovali.
5. Využij každou příležitost laskavě ale pevně upozornit, když někdo na poradě, meetingu či pracovní skupině nedělá něco, co NELADÍ s vizí, hodnotami nebo pravidly. Uznej a omluv se, když někdo upozorní tebe. To není tragédie.  
(Výjimkou jsou situace intimního a ponižujícího charakteru. Ty nejdřív vyřeš soukromě a domluv se na únosná pravidla, která pak vymáhej veřejně.)

## ZRCADLOVÉ NEURONY

jsou struktura v našem mozku, která umožňuje učení formou odkoukávání, posiluje empatii a porozumění druhým. Pokud lidé vidí vaše chování a jsou schopni detekovat záměr, který je za nějakým pohybem nebo vaší aktivitou skrytý, aktivuje to jejich síť zrcadlových neuronů, která si danou zkušenost ukládá. Velmi zjednodušeně lze říct, že zrcadlové neurony pomáhají lidem rozvíjet svoje myšlenkové světy pouhým pozorováním záměrného chování lidí ve svém okolí. Téma zrcadlových neuronů obklopuje dynamická neurovědecká diskuse. Pro manažerskou praxi však bohatě stačí rozumět několika základním premisám. A to proto, abychom dokázali zrcadlové neurony využívat a byli si vědomi toho, v čem nás můžou podrazit.

## PRECEDENS

Je první praktický příklad chování, které nastane poté, co jsme zavedli nějaký standard, pravidlo nebo hodnotu. Lidé v našem týmu si kalibrují to, co je a není normální ne podle toho, co jsme zavedli jako standard na papíře, ale počkají, co se po jeho zavedení stane v běžném životě. Co jim ukážeme. Kritická je doba prvních dnů až 1 měsíce po zavedení nových prvků, kdy lidé věnují zbystrěnou pozornost tomu, zda to myslíme vážně. Neprošvihněte možnost ukázat, že vaše slova a činy ladí. Ostatní to pak začnou brát vážně. Pokud uděláte opak, okno se zavírá a lidé si uloží nové pravidlo jako neplatné blabla a tak se k němu budou chovat.

## SKUPINOVÉ NORMY

Jsou psaná i nepsaná pravidla, která členové skupiny dodržují, aby nebyli sankcionováni nebo vyloučeni ze skupiny. Noví členové se je učí tak, že odkoukávají, co se nosí a nenosí, smí a nesmí a sami testují hranice a čekají, zda na ně dostanou pozitivní či negativní zpětnou vazbu. Během prvního měsíce až tří nasaje nový člen týmu žitá pravidla skupiny bez ohledu na to, jaká jsou ta oficiální a psaná. Využijte tuto dobu a ukazujte, co je a není ok.

