

**MÓZG JAKO ORGAN SPOŁECZNY. WYKORZYSTANIE MODELU
SPOŁECZNYCH NAGRÓD I ZAGROŻEŃ - SCARF –
W SZKOLENIACH Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA ORAZ BUDOWANIA
RELACJI Z KLIENTEM**

**BRAIN AS A SOCIAL ORGAN. PRACTICAL APPLICATION
OF SOCIAL AWARDS AND THREATS - SCARF MODEL –
IN MANAGEMENT AND BUILDING CUSTOMER RELATIONSHIPS
TRAINING**

Marcin Kolemba

Uniwersytet w Białymstoku

Wydział Pedagogiki i Psychologii

Zakład Psychologii Społecznej i Rozwoju Człowieka

ul. Świerkowa 20

15-328 Białystok, Polska

e-mail: marcin.kolemba@vp.pl

Abstract: The article presents the use of the SCARF - social rewards and threats model by David Rock - in management and building customer relationships training. The SCARF model assumes that in all areas that require interpersonal relationships we can improve the effectiveness of influencing others by controlling the five key factors: Status, Certainty, Autonomy, Relatedness and Fairness. Improving the skills of positive influence on these parameters in other people through training sessions, has a direct impact on improving the competence in the field of customer service, people management and effective communication in task forces. The article presents the examples of exercises, developing the awareness of how important individual elements of the model are for the effective functioning in the business environment.

Keywords: SCARF model, Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness, business training, influence others.

Wprowadzenie

W każdym z obszarów, w których podstawowym elementem przyczyniającym się do poprawy naszej efektywności jest wiedza na temat zachowań społecznych, ważne jest zrozumienie bazowych czynników kierujących ludzkim zachowaniem w relacjach z innymi. Coraz bardziej zaawansowane prace badawcze z obszaru neuronauki dostarczają nowej wiedzy, dzięki której możemy lepiej rozumieć i analizować złożone relacje społeczne. Wiedza ta, umiejętnie wykorzystana ma swoje praktyczne implikacje zarówno w obszarze edukacyjnym - służąc skuteczniejszemu przekazywaniu wiedzy i kształtowaniu umiejętności,

jak również w sferze biznesowej, przy podnoszenia kompetencji z zakresu skutecznej komunikacji interpersonalnej, zarządzania czy budowania relacji z klientem. Jednym z modeli opracowanym na gruncie neuronauki, który niesie ze sobą szerokie praktyczne implikacje jest SCARF - model społecznych nagród i zagrożeń zaprezentowany w 2008 roku przez Davida Rocka. Model ten bazuje na dwóch kluczowych założeniach. Po pierwsze, na naszą świadomą aktywność wpływa nadrzędna zasada minimalizowania zagrożeń i zwiększaniu udziału w naszym doświadczaniu nagród. Po drugie, czynniki społeczne (wtórne) mogą wywoływać w naszym organizmie takie same reakcje na poziomie fizjologicznym, jak

czynniki pierwotne o charakterze biologicznym. Model SCARF koncentruje się na określeniu, jakie czynniki w sytuacjach społecznych mogą aktywować w naszym organizmie reakcję typu odpowiedź na potencjalną nagrodę lub zagrożenie, co samo w sobie jest istotne dla dalszego przebiegu danej relacji.

Założenia modelu SCARF

Kluczowym dla modelu SCARF zjawiskiem są reakcje dążenia bądź unikania, pojawiające się w zależności od oceny znaczenia poszczególnych bodźców w naszym otoczeniu. Reakcje dążenia wywołują te bodźce, które interpretujemy jako pozytywne, niosące ze sobą potencjalną nagrodę, w przeciwieństwie do bodźców ocenianych jako negatywne, interpretowanych w kategoriach zagrożenia lub kary i wywołujących w nas automatycznie reakcję unikania [1]. Poczucie zagrożenia wywołujące reakcję unikania, redukuje zasoby dostępne dla funkcji wykonawczych w korze przedczołowej. W konsekwencji istnieje silna negatywna korelacja pomiędzy siłą aktywacji reakcji unikania, a skutecznością funkcjonowania pamięci operacyjnej [2]. Ze względu na kluczowe znaczenie pamięci operacyjnej dla procesów świadomego przetwarzania informacji, spadają nasze możliwości szybkiego

i efektywnego radzenia sobie z doświadczaną sytuacją. *Rolą [...] pamięci operacyjnej jest organizowanie bardzo szeroko rozumianej aktywności: funkcji motorycznych, językowych oraz wysnuwania wniosków na podstawie nabytej wiedzy i danych aktualnie napływających z otoczenia. Dlatego pamięć operacyjna u ludzi jest uznawana za podstawę takich operacji umysłowych, jak posługiwanie się językiem, uczenie się i wnioskowanie, a tym samym za najważniejsze osiągnięcie ewolucji ludzkiego umysłu [13].* W praktyce oznacza to, że wywołanie u kogoś reakcji unikania, obciąża jego funkcjonowanie, zmniejszając chwilowo zdolności tej osoby do wykorzystania własnego potencjału. Dodatkowym efektem wywołania u kogoś takiego stanu jest to, że niekorzystnie przekłada się on na nastawienie do współpracy z nami i zmniejsza nasze szanse na skuteczne oddziaływanie na taką osobę.

Czynniki wywołujące w nas reakcje dążenia/unikania możemy podzielić na dwie główne grupy: pierwotne (związane z możliwością zaspokojenia potrzeb podstawowych bądź bezpośrednim zagrożeniem) i wtórne (o charakterze społecznym). W tej drugiej grupie znajdują się elementy uwzględnione w modelu SCARF. Na potrzeby swojego modelu D. Rock [9] identyfikuje je jak w Tabeli 1.

Tabela 1. Czynniki aktywujące reakcję dążenia i unikania (wg [9]).

Reakcja	Tradycyjne pierwotne czynniki aktywujące tą reakcję	Czynniki o charakterze społecznym aktywujące reakcję
Dążenie	Nagrody w formie jedzenia, wody, seksu, schronienia, pieniędzy i innych środków fizycznych ułatwiających przetrwanie.	Szczęśliwe, atrakcyjne twarze. Nagrody w postaci zwiększenia statusu, pewności, autonomii, relacyjności i poczucia sprawiedliwości.
Unikanie	Kary przybierające formę odebrania pieniędzy lub innych zasobów, zagrożenia takie jak duże drapieżniki lub broń.	Groźne, nieatrakcyjne twarze. Zagrożenie dla statusu, pewności, autonomii, relacyjności i poczucia sprawiedliwości.

Pięć parametrów uwzględnionych przez model, wpływających bezpośrednio na zachowanie się ludzi w danej sytuacji to: status społeczny (*Status*), pewność (*Certainty*), autonomia (*Autonomy*), relacyjność (*Relatedness*) i poczucie sprawiedliwości (*Fairness*).

Status

Już Arystoteles [3] opisywał w swych dziełach człowieka jako istotę społeczną, która jeśli

funkcjonuje poza społecznością, jest albo niegodna niczyjej uwagi, albo jest istotą nadludzką. Społeczeństwo przedstawiał zaś jako wartość wyższą, mającą pierwszeństwo przed jednostką. Człowiek, jako istota społeczna, poczynając od wczesnego dzieciństwa bezustannie ustala, kontroluje i potwierdza swoją pozycję w grupie. Jest to jeden z najważniejszych elementów życia społecznego - nasz status.

Co ciekawe, status jakim się cieszymy (bądź nie), wywiera silny wpływ nie tylko na nasze relacje z innymi, ale przede wszystkim na nasze zdrowie. Brytyjski lekarz M. Marmot w [8] na podstawie swoich obserwacji stwierdził, że różnice indywidualne w zakresie kondycji zdrowotnej i długowieczności są bezpośrednio powiązane z różnicami w zakresie statusu społeczno-ekonomicznego. Autor wyraźnie rozróżnia znaczenie biedy i nierównego statusu. Ubóstwo zmusza ludzi do życia w sposób, który bezpośrednio obciąża ich zdrowie. Jeśli jednak pieniądze, którymi dysponujemy zaspokajają nasze podstawowe potrzeby, to ich większa ilość nie ma już takiego znaczenia dla zdrowia, a ważniejsze staje się porównywanie się z innymi ludźmi w naszej grupie odniesienia. Jako przykład w [8] podaje się różnice w zakresie stanu zdrowia pomiędzy hollywoodzkimi aktorami - zdobywcami Oscara - i innymi dobrze sytuowanymi aktorami, których status nie był podkreślony przez to wyróżnienie. Wnioski przedstawione przez autora są jasne: niezależnie od znaczenia takich czynników jak wykształcenie czy poziom dochodu, im niższy masz status w swojej grupie tym gorsze są prognozy dla Twojego zdrowia i długowieczności. W konsekwencji można stwierdzić, że jednostka ludzka jest zaprogramowana na dbanie o swój status społeczny, ponieważ z biologicznego punktu widzenia wspiera to nasze przetrwanie. Rozumienie znaczenia statusu, może przyczynić się do uniknięcia w relacjach z innymi kłopotów, związanych z pojawieniem się u nich reakcji unikania. Reakcji tej możemy spodziewać się w momencie postrzegania danej sytuacji jako zagrażającej statusowi drugiej osoby. Zgodnie ze słowami twórcy modelu SCARF, temu elementowi obrazu siebie jest zdumiewająco łatwo zagrozić. Wystarczy kogoś pouczać, lub dać mu do zrozumienia, że niezbyt dobrze radzi sobie z wykonywanym zadaniem. Według autora, u większości ludzi pytanie "czy mogę udzielić Ci paru wskazówek", wywołuje podobną reakcję jak usłyszenie odgłosu szybko zbliżających się do nas kroków w środku nocy [9]. Równocześnie możemy wykorzystać tę wiedzę, by pozytywnie oddziaływać na nasze relacje poprzez wzmacnianie statusu innych ludzi. Na status możemy oddziaływać pozytywnie doceniając czyjeś pomysły, osiągnięcia czy kompetencje, w szczególności publicznie.

Pewność

Lubimy czuć się pewnie. Pewność daje nam poczucie bezpieczeństwa. Nasz mózg nieustannie stara się przewidywać najbliższą przyszłość bazując na zgromadzonych wcześniej informacjach. Bez tej zdolności nie byłibyśmy w stanie złapać rzuconej do nas piłki, czy prowadzić bezpiecznie samochodu. Dzięki przewidywaniu przyszłych wydarzeń, jesteśmy w stanie skutecznie planować nasze działania i zawczasu eliminować potencjalne zagrożenia. Lubimy kiedy świat i ludzie wokół nas są przewidywalni. Wyobraźmy sobie sytuację, w której spotykamy na ulicy znajomego. Możemy łatwo przewidzieć nie tylko to, jak może zareagować na nasze powitanie ale również jego zachowanie podczas niezobowiązującej rozmowy typu "co u Ciebie słychać". Sytuacja dramatycznie się zmienia, jeśli na swej drodze spotkamy osobę, której zachowanie jest silnie zaburzone, np. na wskutek choroby psychicznej bądź oddziaływania substancji psychoaktywnych. Relacja taka ze względu na dużo niższy poziom przewidywalności, jest dla nas o wiele bardziej obciążająca. Aktywizuje nasz mózg do wyczerpanej pracy, równocześnie zmuszając nas do zużywania większej ilości energii. Działając w sytuacjach, które cechują się wyższym poziomem przewidywalności, nasz mózg może skutecznie ograniczać ilość informacji poddawanych analizie, dzięki czemu zużywa znacznie mniej energii i takie właśnie sytuacje będziemy preferować. Dlatego uczestniczenie w sytuacjach wiążących się z dużym poczuciem pewności, samo w sobie jest nagradzające. W związku z zagrożeniem związanym z naruszeniem poczucia pewności, większość osób nie lubi i unika zmian. Warto o tym pamiętać i zredukować negatywny wpływ tego zjawiska w sytuacjach społecznych, na przykład w pracy, przedstawiając plan działania i przewidziane dla danej osoby czynności, czy analizując przewidywany rozwój danej sytuacji i uwzględniając różne warianty porady sobie z nimi. W sytuacjach związanych z przekazywaniem wiedzy, można skorzystać ze starej maksymy: "na początku powiedz ludziom o czym będziesz miał zamiar im powiedzieć, opowiedz im o tym, a następnie powiedz im o czym im opowiedziałeś". Takie zachowanie skutecznie zwiększa poczucie pewności [9].

Autonomia

Autonomia rozumiana jako subiektywne poczucie kontroli nad sytuacją jest kolejnym czynnikiem, który może pełnić funkcję nagradzającą, lub - w przypadku poczucia ograniczenia bądź utraty autonomii - zagrażającą i obciążającą relacje. Odebranie komuś swobody działania, myślenia czy odczuwania, lub samo nawet zagrożenie wystąpieniem powyższych ograniczeń, wywołuje stan nieprzyjemnego napięcia emocjonalnego określanego reaktancją lub inaczej - oporem psychicznym [4, 14]. Poczucie autonomii w danej sytuacji, wiąże się z subiektywnym przekonaniem co do możliwości oddziaływania na nią, kontrolowania jej przebiegu i wielkości wpływu jaki możemy na nią wywierać. Autonomia jest bardzo ważnym psychologicznie czynnikiem, co znajduje swoje odzwierciedlenie w wielu modelach teoretycznych. Stanowi na przykład jedną z trzech kluczowych potrzeb w koncepcji autodeterminacji [6]. Zaspokojenie tej potrzeby przekłada się na właściwe funkcjonowanie człowieka i jest kluczowe dla zdrowia psychicznego, a jej niezaspokojenie może prowokować pasywność jednostki i negatywne stany emocjonalne. Co ważne, w opinii autorów zaspokojenie tej potrzeby nie wyklucza bycia zależnym od innych ludzi.

Zagrożenie dla poczucia autonomii można zredukować, dając ludziom wszędzie tam gdzie to możliwe, swobodę wyboru metod działania i sposobów realizacji powierzonych im zadań. Jednym ze sposobów nagradzania ludzi, poprzez zwiększanie ich poczucia autonomii w sytuacji pracy, może być elastyczny czas pracy. Na wyższe poczucie autonomii będzie też wpływać możliwość zorganizowania swojego stanowiska pracy, czy podjęcie decyzji co do kolejności omawianych zagadnień, np. w sytuacji szkolenia. Jak ważne i nagradzające może być wysokie poczucie autonomii, doskonale pokazują badania franczyzobiorców rekrutujących się spośród byłych pracowników korporacji. Pomimo tego, że jako właściciele własnego biznesu, poświęcają oni często na pracę więcej czasu, niż wcześniej, kiedy byli pracownikami korporacji (nierzadko zarabiając równocześnie mniej pieniędzy) to jednak postrzegają się jako osoby bardziej zadowolone i osiągające lepszą równowagę pomiędzy życiem osobistym i pracą. Dzieje się tak,

ponieważ mogą podejmować własne wybory w o wiele większym zakresie niż wcześniej [10].

Relacyjność

Czynnik relacyjności związany jest z oszacowaniem innych w kategoriach: obcych lub członków naszej grupy, sojuszników bądź konkurentów, przyjaciół lub wrogów. Skuteczna współpraca jest uzależniona od dobrych relacji z innymi, co wymaga zaufania i empatii. Problem jednak w tym, że nasze zaufanie i empatia wobec innych są w dużej mierze uzależnione od tego, czy postrzegamy ich jako część naszej grupy społecznej. Kiedy spotykamy kogoś nowego, za każdym razem nasz mózg dokonuje szybkiego zakwalifikowania tej osoby do jednej z dwóch kategorii, swój lub obcy [10]. Dzieje się tak między innymi na podstawie subiektywnie postrzeganych różnic i podobieństw pomiędzy nami a drugą osobą. Lubimy ludzi, którzy są do nas podobni. Stwierdzono, że jesteśmy nastawieni bardziej przyjaźnie i chętniej spełniamy niewielkie prośby nieznanym, jeśli ich styl ubierania się i czesania są podobne do naszego [7]. Te drobne elementy, wpływające na nasze postrzeganie innych dotyczą podobieństw w zakresie wyglądu zewnętrznego, ubioru, postaw, cech osobowości, poczucia humoru czy stylu życia.

Z kim zatem będziemy chętniej współpracować? Z osobami, które są do nas podobne. Żebyśmy mieli możliwość dostrzec to podobieństwo, musimy mieć czas na wymianę informacji o sobie oraz zbudowanie relacji podczas powtarzających się interakcji społecznych. Zespół, który ma być skuteczny, musi mieć czas na poznanie się. Rolą dobrego menadżera jest tworzenie sytuacji, w których poszczególni członkowie zespołu mogą się lepiej poznać, oraz przydzielanie do poszczególnych zadań dobrze zintegrowanych zespołów.

Sprawiedliwość

Ludzie są gatunkiem mającym silną potrzebę sprawiedliwości. Współczesne badania dowodzą, że w toku ewolucji wykształciła się w nas potrzeba sprawiedliwości i niezgoda na jej brak, ponieważ takie postawy wspierają długofalową współpracę [5]. Jeśli nasz kolega czerpie więcej korzyści z naszej wspólnej pracy, oznacza to, że zyskuje naszym kosztem, co automatycznie

generuje nasz sprzeciw. Jeśli postrzegamy kogoś jako osobę niesprawiedliwą, jesteśmy wobec tej osoby mniej empatyczni i z tych samych powodów potrafimy się cieszyć, jeśli takiej osobie przytrafi się coś przykrego [9, 12]. Z tego powodu bardzo ważna jest dbałość o transparentne zasady, rządzące w firmach systemem awansów czy podwyżek oraz poczucie wśród pracowników, że są traktowani jednakowo przez swojego przełożonego. Podobnie z odczuciami klientów, poczucie, że z jakiegoś powodu jesteśmy traktowani gorzej niż inni może zdecydowanie zniechęcić do podtrzymania współpracy.

Praktyczne implikacje modelu SCARF

Znajomość modelu SCARF przydaje się jeszcze zanim wystąpi zdarzenie o charakterze społecznym, ponieważ na jego podstawie możemy zwiększyć udział emocji pozytywnych i zminimalizować emocje negatywne u siebie i innych, redukując potencjalne zagrożenia i zwiększając ogólną motywację. Podczas samego zdarzenia SCARF pełni funkcję regulacyjną, pomagając nam oddziaływać na emocje własne i innych, a przez to oddziałując na naszą percepcję, kreatywność, zasoby poznawcze oraz skłonność do współpracy. Po wydarzeniu SCARF pomaga zrozumieć doświadczane emocje, co zmniejsza niepewność i ułatwia podejmowanie wyborów w przyszłości [11].

Podczas wchodzenia w role społeczne związane z przekazywaniem wiedzy (wykładowcy, nauczyciele, trenerzy biznesu) ważna jest ochrona i podkreślanie statusu swoich uczniów, poprzez docenianie posiadanych przez nich umiejętności oraz traktowanie ich jak równorzędnych partnerów w dyskusji, bez względu na wiedzę i poziom doświadczenia w danej dziedzinie. Należy unikać wszelkich zachowań stanowiących zagrożenie dla statusu, takich jak ośmieszanie czy ignorowanie czyjegoś zdania. Z punktu widzenia lidera, ważne jest kreowanie w zespołach zadaniowych atmosfery współpracy oraz unikanie nadmiernej rywalizacji, mogącej wywoływać stan zagrożenia wśród pracowników. Należy pamiętać też o tym, że zagrożenia społeczne, takie jak obawa przed ośmieszeniem się, na przykład w trakcie wystąpienia publicznego (czyli naruszenie naszego statusu) mogą ograniczać naszą percepcję, zdolność do krytycznego myślenia czy kreatywność.

Podczas szkoleń biznesowych z zakresu zarządzania i budowania relacji z klientem, warto wykorzystywać założenia modelu SCARF, konstruując ćwiczenia, w których uczestnik będzie mógł bezpośrednio doświadczyć sytuacji zagrożenia statusu, pewności, autonomii, poczucia sprawiedliwości czy niskiej relacyjności. Poniżej przedstawiam przykładowe ćwiczenia, w których uczestnicy mogą doświadczyć sytuacji uwzględnionych przez model:

a) zagrożenie statusu

Uczestnicy zostają podzieleni na grupy, a następnie są poproszeni o realizację dowolnego zadania - np. rozwiązanie łamigłówki. W trakcie realizacji zadania dostają informacje zwrotne od swojego bezpośredniego przełożonego. W pierwszym wariantcie szef nie przywiązuje wagi do ich wypowiedzi, wyraża dezaprobatę dla ich kompetencji, często udziela wskazówek z pozycji autorytetu oraz daje do zrozumienia, że zespół nie za dobrze radzi sobie z zadaniem.

W wariantcie drugim, podczas realizacji kolejnego zadania, inny przełożony słucha z uwagą pomysłów i wypowiedzi poszczególnych członków grupy, docenia przedstawiane rozwiązania oraz udziela pozytywnej informacji zwrotnej. Po zakończeniu obydwu sytuacji, członkowie zespołu mogą się wypowiedzieć na temat tego, jak się czuli w trakcie realizacji obydwu zadań, jakie emocje wzbudzali w nich menadżerowie oraz na ile ich interwencje pomogły im w pracy.

b) zagrożenie poczucia pewności

Uczestnicy zostają podzieleni na grupy. Następnie otrzymują od swojego przełożonego instrukcje jak powinni zrealizować postawione przed nimi zadanie (np. budowa wieży ze słomek). Podczas realizacji zadania po pewnym czasie pojawia się przełożony i okazuje niezadowolenie z postępów oraz zmienia zupełnie koncepcję. Przełożony zjawia się ponownie na koniec pracy by ponownie ocenić projekt.

W drugim wariantcie przełożony przekazuje instrukcję wykonania zadania na początku pracy, mówi jasno czego oczekuje i w jaki sposób projekt ma być zrealizowany. Uprzedza też, że pojawi się po wpływie określonego czasu żeby sprawdzić postępy. Równocześnie przedstawia swoje oczekiwania co do tego, na jakim etapie powinny być wtedy prace. Przełożony zjawia się ponownie na koniec prac, by ocenić czy rezultat jest zgodny z instrukcją przekazaną wcześniej.

Po zakończeniu prac uczestnicy ćwiczenia są pytani o swoje emocje w trakcie realizacji zadania oraz o ocenę przełożonego.

c) zagrożenie autonomii

Uczestnicy wcielają się np. w rolę osób chcących kupić komputer oraz sprzedawców w sklepie ze sprzętem komputerowym. W wariacie pierwszym sprzedawca przedstawia klientowi różne opcje i możliwości konfiguracji sprzętu, tłumacząc jakie są plusy i minusy poszczególnych rozwiązań. Doradza mu ale nie ingeruje w podejmowane przez klienta decyzje i nie narzuca swojego zdania.

W wariacie drugim klientowi zostaje przedstawiona oferta, jednak sprzedawca pełni dominującą rolę. Narzuca klientowi zaproponowane przez siebie rozwiązania, mówiąc co według niego będzie najlepsze. Często powołuje się na swój autorytet i wieloletnie doświadczenie w branży. Nie dopuszcza klienta do głosu i stara się sprzedać mu skonfigurowany przez siebie komputer. Na koniec ćwiczenia (po zamknięciu sytuacji w obydwu wariantach) uczestnicy są pytani o zadowolenie z obsługi i nabytego przez siebie produktu.

Podsumowanie

Model SCARF pomaga zrozumieć podstawowe mechanizmy oddziałujące na nasze zachowanie w sytuacjach społecznych, związane ze zmianami zachodzącymi w obrębie pięciu kluczowych czynników: naszego statusu, poczucia pewności, autonomii, relacyjności i sprawiedliwości. Pomaga odpowiednio modyfikować swoje interakcje z innymi, tak by zredukować reakcje unikania (np. podważenie

czyjegoś statusu w pracy aktywuje reakcję o charakterze obronnym, będącą na poziomie fizjologicznym odpowiedzią na zagrożenie) oraz częściej uruchamiać reakcję typu odpowiedź na nagrodę (np. dając komuś większą swobodę w pracy, czy zwiększając jego poczucie pewności, możemy go efektywnie motywować, przenosząc równocześnie środek ciężkości z czynników wzmacniających o charakterze zewnętrznym - takich jak premia - na czynniki nagradzające o charakterze wewnętrznym).

Posługując się modelem SCARF, możemy usystematyzować wiedzę przekazywaną podczas warsztatów i szkoleń, dotyczącą oddziaływania na innych ludzi w swoim otoczeniu społecznym. W sytuacjach zawodowych, skuteczne funkcjonowanie i efektywność będą pochodną takich zachowań jak: unikanie podważania statusu innych ludzi, zwiększanie ich poczucia pewności oraz autonomii. Nasze działania powinny uwzględniać w równym stopniu znaczenie czynnika relacyjności. Podkreślanie podobieństw i szukanie punktów wspólnych z innymi osobami zwiększy pozytywne nastawienie do nas oraz ich chęć do współpracy. Nie zapominajmy też o tym, jak ważna może być dla skuteczności zespołu transparentność zasad i sprawiedliwe traktowanie.

Podsumowując, można stwierdzić, że model SCARF jest przydatnym narzędziem służącym poprawie jakości codziennych interakcji ze współpracownikami, przełożonymi, podładnymi oraz klientami i może być skutecznie wykorzystywany podczas szkoleń z obszaru zarządzania czy budowania relacji z klientami.

Bibliografia

1. Allport, G., Attitudes, [w:] C. Murchison, C., (red.), A handbook of social psychology, MA: Clarc University Press, Worcester 1935.
2. Arnsten, A.F.T., The Biology of Being Frazzled, *Science*, 280, 1998, pp. 1711-1712.
3. Arystoteles, Polityka, tłum. Piotrowicz, L., [w:] Tegoż, Dzieła wszystkie, t. I, Warszawa 2003.
4. Brehm, S.S., Brehm, J.W., Psychological Reactance, Academic Press, New York 1981.
5. Brosnan, S.F., de Waal, F.B.M., Monkeys reject unequal pay, *Nature*, 425, 2003, pp. 297-299.
6. Deci, E.L., Ryan, R.M., The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior, *Psychological Inquiry*, 11(4), 2000, pp. 227-268.
7. Emswiller, T., Deaux, K., Willits, J.E., Similarity, Sex, and Requests for Small Favors, *Journal of Applied Social Psychology*, 1(3), 1971, pp. 284-291.
8. Marmot, M., The Status Syndrome: How Social Standing Affects Our Health and Longevity, Times Books, New York 2004.
9. Rock, D., SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others, *NeuroLeadershipjournal*, (1), 2008, pp. 1-9.

10. Rock, D., Managing with the brain in mind, *Oxford Leadership Journal*, 1(1), 2009, pp. 1-10.
11. Rock, D., Cox, Ch., SCARF in 2012: updating the social neuroscience of collaborating with others, *NeuroLeadershipjournal*, (4), 2012, pp. 1-14.
12. Singer, T., Seymour, B., O'Doherty, J.P., Stephan, K.E., Dolan, R.J., Frith, C.D., Empathic neural responses are modulated by the perceived fairness of others, *Nature*, 439, 2006, pp. 466-469.
13. Szatkowska, I., Pamięć operacyjna: integracyjna rola kory przedczołowej, *Przegląd psychologiczny*, T. 42, nr 1-2, 1999, s. 151-165.
14. Wojciszke, B., Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004.