

观点采择：换位思考可以增强创新能力？

2021年03月31日



在商业和生活中，我们的许多互动都获益于不同观点的采纳，或是设身处地为别人着想的能力。沃顿神经科学研究中心（Wharton Neuroscience Initiative）与瑞典领先的企业银行SEB建立了独特的合作伙伴关系，共同研究观点采择法（perspective taking）的神经学基础及其对合作和商业业绩的影响。

在这篇文章中，沃顿神经科学研究中心的主任、沃顿营销学教授兼神经科学家普拉特（Michael Platt）和胡甘德（Per Hugander）等人阐明了观点采择法的神经学基础，以及为什么观点采择法可以带来更多的创新和更好的商业表现。

普拉特同时还是宾大的医学院和心理学系教授，著有《领袖的大脑》一书。维拉·路德维格（Vera Ludwig）是其研究助理。伊丽莎白·约翰逊（Elizabeth Johnson）是该中心的执行董事和高级研究员。胡甘德（Per Hugander）是战略顾问，曾任SEB领导力和组织发展主管，同时也创办了iero领导力发展机构，曾任多家技术型企业的顾问。

Spotify和Tradedoubler两家企业的联合创始人洛伦佐（Martin Lorentzon）认为，“你的公司的价值等于你能解决的问题的总和。”但我们如何将这种解决问题的能力融入到企业中呢？

神经科学研究表明，一个关键的策略可能是从他人的角度考虑问题。这项关键技能不仅能为我们提供复杂情况下的额外信息，还会激活我们与创造力和创新有关的大脑神经区域。

事实上，许多解决棘手和复杂问题的框架和工具都围绕着从他人角度出发的能力。创新框架首先从客户的角度出发；协作和谈判框架以理解他人观点为中心；对话模式建议当事人不要急于下判断，以便从不同角度解决从商业问题到婚姻问题的众多挑战。

在解决问题的研究文献中，“观点采择”出现地非常频繁，令人惊讶的是，却很少有企业领导者投入时间和精力来发展这种技能。尽管企业经常使用上述工具和框架，包括众所周知的设计思维方法，但如果个人不善于观点采择，结果可能并不理想。

改进企业运营的观点采择

基于观点采择能力可以通过实践提高的认知，2018年，瑞典企业银行SEB推出了一项颇具创新性的前沿项目，目的是提高管理层的观点采纳能力，并应用于重要的业务挑战。（该项目在Amy Edmondson的案例研究“领导SEB文化变革”中有介绍）。从那时起，SEB的许多高管都参与了系统的团队培训过程，以培养观点采纳技能。根据该案例，受过培训的人的解决问题和决策能力有所提高，包容性、交叉协作和风险管理能力也有所提高。

沃顿神经科学研究中心（Wharton Neuroscience Initiative, WiN）在2020年夏季对SEB管理层进行的一项调查表明，在疫情流行之前完成过几轮培训的领导者表示，他们能够更好地应对社会距离措施所要求的远程和分布式工作。例如，一位与会者评论说：

“在疫情爆发前……接受过部分培训过程，我们的管理团队更容易应对分布式工作方式的挑战。我们的业务基本能和疫情爆发前保持同等水平。”

在下文中，我们将结合神经科学的发现，阐明为什么观点采择训练是有益的，并且展示出观点采择训练及其潜在的神经机制可以通过实践得到增强的证据。重要的是，观点采择法不仅可以让我们获得更多的信息，还可以增强与创造及创新相关的核心大脑区域的活动，从而提高业绩成果。

换位思考与大脑神经

当我们试图解决一个问题时，额顶叶的注意力网络被激活，这意味着大脑前部和侧面的区域都在工作。然而，当我们从另一个人的角度看问题时，我们会接触到一个不同的网络，通常被称为“心智化”（mentalizing）网络。这有两个关键组成部分：颞顶交界处，位于耳朵的正上方和正后方；背内侧前额叶皮质，位于前额的正后方。这些脑神经区域帮助我们了解别人知道什么、想要什么、需要什么或是什么对他们重要的。

重要的是，“心智化”网络与所谓的默认模式网络（default mode network）部分重叠。最初选择这个术语是因为圣路易斯华盛顿大学的研究人员发现，当人们从积极解决问题中休息下来时，这个网络就会变得活跃起来。经过多年的研究，我们现在知道这个网络在探索、想象、创新、跳出框框思考以及通过回想过去或想象可能的未来进行精神时间旅行的过程中被激活。基于这些原因，我们通常称之为“探索”网络。因此，观点采择既涉及心智化网络，也涉及探索网络，也许是因为进入别人的大脑需要走出我们自己的大脑。

我们在宾夕法尼亚大学的实验室是少数几个研究探索，或默认模式网络的实验室之一，使用的技术不限于大脑成像，同时还研究了当我们打开或关闭这个网络时会发生什么。我们已经证明，当我们寻找新的替代品或偏离常规时，探索网络是参与的。促进这个网络的活动将会激发我们去探索非同寻常的选择。暂时关闭默认模式网络的关键部分会损害探索新选项的能力，尽管对于旧惯例的记忆保存良好。

当探索网络被拒绝时，我们可能会在学习新工作或产生新想法方面遇到困难。这些发现与沃顿商学院最近进行的一项调查一致。作者发现，在当前疫情期间，人们在家工作的效率与之前在办公室工作的效率一样高（有时甚至更高）。但是，创新性要差得多。这些发现与我们的“心智化”和“探索”网络在远程工作时参与度较低的想法相一致，也许是因为高质量社会互动的机会较少，尽管有效地执行日常任务仍然是可能的，但创新却受到了损害。

因此，通过定期的观点采择方法来激活探索网络，可能会让我们有更好的想法，做出更好的决策。实验研究表明，激发探索网络会让人更有创造力，但这些影响到底能持续多久还不得而知。

“观点采择法不仅可以让我们获得更多的信息，还可以增强与创造及创新相关的核心大脑区域的活动，从而提高业绩成果。”

越实践，越完美

神经科学的数据显示，投入时间和精力在社会交往中会改变大脑的运作方式，从而加强观点采择。牛津大学进行的几项研究发现，当猴子在学习如何与更多的社交伙伴相处时遇到挑战时，猴子的社交大脑网络（包括参与思维活动的区域）就会增强。而拥有更大更紧密的大脑社交网络的人在实际生活中也拥有更多的朋友。

塔尼娅·辛格在德国的研究小组表明，与猴子一样，在为期九个月的包括观点采择在内的锻炼后，人类的大脑社交网络也随之增长。因此，大脑的心智化网络就像一块肌肉：你用得越多，它就越强大。

如何锻炼你的观点采择肌

为了提升观点采纳能力，胡甘德开发的一个练习是他鼓励参与者反思最近的观点采纳的具体例子，并与同事分享。在第二个练习中，鼓励参与者设想未来可能从观点采择中获益的潜在情况（例如，与配偶的谈话或商务会议）。胡甘德教导人们要特别注意细节并把它们写下来。这些练习每两周重复一次。

这些程序是有用的，因为想象力和记忆可以激活大脑区域，类似于那些在真实体验中激活的区域，我们的大脑学习重复思想和行动，从而获得良好的结果。从本质上说，人脑是自然界最伟大的统计模式学习设备。这意味着你越多地运用观点采择法（无论是记忆的、想象的还是真实的），观点采择法就会得到更多的强化。随着时间的推移，观点采择可能会变得更加自动。

其他刺激性的活动，如画出我们的问题，以及我们的机会，以图片的形式，与陌生人交谈，尝试新事物，阅读小说，把我们带入一个人物的头脑，似乎都能激活我们的探索和心智化网络。WiN的执行董事兼高级研究员约翰逊（Elizabeth Johnson）是一位视觉神经科学家，她经常在费城巴恩斯基金会（一家艺术收藏和教育机构）为所有级别的学习者（本科生、MBA学生、校友和企业高管）主持视觉观点采择课程。

在她的练习中，小组讨论每个人如何感知一件艺术品。在讨论过程中，他们开始整合其他人的观点，以及这与自己的观点有何不同。通过这个过程，他们发现了新的想法，关联，并愿意扩大他们的观点，这些讨论往往超越了博物馆的背景。这些都是推动我们跳出框框思考的强大方式，从而加强创新和决策。

在正在进行的研究中，两位博士后研究员Vera Ludwig和Scott Rennie正在与胡甘德合作，他们使用WiN开发的新工具来衡量在线视频会议中，观点采择训练对话轮转换的影响。考虑到许多企业在目前仍将继续远程工作，这些研究将了解如何优化在线团队提供重要数据，而这对管理来说一直是一个挑战。

如果你作为一个领导者想要开始加强你的观点采择技能，或者帮助你的团队提高他们的技能，WiN SEB团队已经发布了一个Nano工具，提供了具体的步骤指导，每个步骤只需要5分钟。

观点采择不仅可以在复杂的情况下提供新的数据，还可以激活我们大脑中与创造性思维和探索相关的脑神经网络。这就是为什么在观点采择过程中创新想法会增加。从长远来看，频繁而熟练的观点采择和分析可以增强创新、协作和做出正确决策的能力。