

用脑电波训练领导力

作者：英国《金融时报》 [德比·加德纳·麦卡洛](#)

成为一位优秀的领导者需要具备哪些条件？哪些素质能够确保一位首席执行官在敏感且富于同情心的同时，仍然能够领导企业克服压力或度过难关？如果我们能够培养MBA学员、公司管理人员和军官获得这些技能，这是否应该是我们追求的目标？亚利桑那州立大学凯瑞商学院(Arizona State University: Carey)副教授皮埃尔·巴瑟扎德(Pierre Balthazard)对上述问题进行了长时间的思考。如今，经过10年的工作，不仅他的研究渐臻佳境，还吸引了一批为之着迷的听众。

现代科学对脑电波的来源及其用途进行过研究。心理学教授们阐述这方面的研究结果。而巴瑟扎德教授则把脑电图与培养领导力结合在了一起。迄今为止，针对领导力的研究一直把重点放在以下问题上：哪些技能可以激发个人和集体最富成效地开展工作。但近来，研究人员已开始探究一些更为复杂的问题：如何令那些天资不足的领导人获得值得信赖和魅力等品质，同时培养他们富于远见且鼓舞人心的领导力。目前，商学院正在重新思考其教学方式，其中不少已经把领导力、道德规范和责任感列为核心课题，与经济、金融学等传统科目并驾齐驱。

巴瑟扎德教授表示：“神经学为从个体层面观察商业运作提供了一部强大而独特的显微镜。”“它有助于我们理解人类行为的成因。”巴瑟扎德教授的研究表明，领导力的行为与情绪特质，可以追溯到大脑特定区域的神经活动。他正在研究如何把这些活动与最有利于公司高层管理者的特质联系起来，从而创造出培养有效领导能力的培训技巧。

巴瑟扎德教授对神经学家杰弗里·范宁(Jeffrey Fannin)的研究颇感兴趣。后者同时也是一位心理学家，在亚利桑那州立大学附近的诊所“认知增强中心”(Center for Cognitive Enhancement)担任执行董事。通过扫描病人的大脑，范宁发现了失调行为的典型图谱。通过将练习与扫描相结合，范宁能够帮助患者训练头脑，改变其行为。巴瑟扎德与范宁收集了拥有不同领导技能的55位商界领袖和社会活动家的数据，其中包括企业家、银行家、律师、医生、一名房地产开发商、一位退休的商学院院长、一位高级外交官和一名登山运动员。通过测量他们的脑电波活动，巴瑟扎德教授证明(他认为准确率是百分之百)可以确定谁是强大的领导人。他还发现，“心理资本”(信心、乐观和韧性)丰富的领导人，呈现出的大脑活动与众不同。

他表示，鉴于目前我们对于大脑不同区域对领导力的作用有了更好的理解，我们可以通过神经反馈培训，发展个体希望优化的行为。巴瑟扎德教授利用电脑图像与声音，训练实验对象如何有意识地管理神经元系统，进而控制自己的脑电波。在几堂训练课之后，通过绘制新的脑电图，对变化进行评估。

巴瑟扎德教授认为，这些数据有助于机构评估诸如远见、全球思维、魅力和韧性等特征。通过这些数据，还可以确定抑郁或焦虑等临

床问题是否影响了个体的表现。巴瑟扎德教授已经找到将上述方法运用于商界的办法。他正与美国军事学院（US Military Academy at West Point，即西点军校）的研究人员一起，开发一套领导力标准及训练方法，用以培养和改善领导者的大脑特征。

位于亚利桑那州的雷鸟国际工商管理学院(Thunderbird School of Global Management)，也计划利用此项研究，帮助他们确定构成全球化思维的神经学特征。该学院研究项目主管、全球管理学教授曼苏尔·贾维丹(Mansour Javidan)设计了一种心理测量工具，用于考量管理者

在陌生环境中思考和解决问题的方式。学员在课程开始前和毕业后两次完成问卷调查。贾维丹教授发现，按照衡量智力与社会资本的5分制标准，大多毕业生取得了至少1分的进步。其它学校也纷纷效仿。乔治城大学麦克多诺商学院(Georgetown University: McDonough)以及美国马里兰大学(University of Maryland)史密斯商学院(Smith school)都计划采用上述调查问卷。

但脑电图研究也遭到了一些批评。有人从中察觉到后《1984》版本的奥威尔式世界的阴影。寻找资金方面也一直困难重重。巴瑟扎德教授估计，研究领导力神经学的直接成本将达到50万美元。

但他相信这项工作的益处。他表示：“训练大脑，以实现领导力水平的提升，可能代表着人类状况中一个相当积极的进展。”