

Дейвид Рок

ЛИДЕРЪТ В СЯНКА

Шест стъпки, с които да отключите
потенциала на служителите си

София, 2011

Преводът е направен по изданието:

DAVID ROCK

QUIET LEADERSHIP

SIX STEPS TO TRANSFORMING PERFORMANCE AT WORK

HARPERCOLLINS PUBLISHERS

Всички права запазени. Нито една част от тази книга не може да бъде размножавана или предавана по какъвто и да било начин без изричното съгласие на „Изток-Запад“.

Copyright © 2006 by DAVID ROCK

© Весела Василева, превод, 2011

© Издателство „Изток-Запад“, 2011

ISBN 978-954-321-893-6

ДЕЙВИД РОК

ЛИДЕРЪТ В СЯНКА

ШЕСТ СЪПКИ, С КОИТО ДА ОТКЛЮЧИТЕ
ПОТЕНЦИАЛА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ СИ

Превод от английски
Весела Василева

Редактор
Милена Попова



*Вместо да казвате
на хората какво да правят,
помогнете им да мислят по-добре!*

—

Съдържание

Благодарности.....	9
Въведение	11
Защо лидерите трябва да мислят за подобряване на мисленето?	19

Първа част

Последни изследвания върху мозъка,
които промениха всичко

Мозъкът е машина на връзките	29
Няма два еднакви мозъка.....	35
Мозъкът запечатва всичко възможно в твърди ментални схеми	39
Нашите устойчиви схеми управляват несъзнателната аперцепция	43
Деконструирането на менталните ни схеми е практически невъзможно.....	49
Да се създадат нови схеми е лесно	53
Най-новите открития относно мозъчната дейност – обобщение.....	59

Втора част

Шестте стъпки към подобряване на работата

Относно шестте стъпки	61
Стъпка първа. Мислете за мисленето.....	68
Оставете човека да мисли сам.....	69
Фокусирайте се върху решенията на проблемите.....	79
Натоварвайте и изисквайте.....	85
Акцентируйте върху позитивното	95
Поставете процедурата пред съдържанието	104
Стъпка втора. Вслушвайте се в потенциала	111
Нов начин да слушате.....	115
Яснотата на дистанцията.....	118
Стъпка трета. Говорете с цел.....	127
Бъдете кратки	129
Бъдете конкретни.....	135
Бъдете щедри	137
Как да сме кратки, конкретни и щедри в реалния живот	139
Няколко думи за електронните комуникации	141
Стъпка четвърта. Танцът към прозрение	145
Четири лица на прозрението	147
Танцът на прозрението.....	156
Позволение.....	158
Ориентиране.....	165
Въпроси.....	171
Как прилагаме позволение, ориентиране и задаване на въпроси едновременно.....	182
Стъпка пета. Създайте ново мислене.....	200
Настоящата ситуация.....	202
Проучете възможностите	209
Каптирайте енергията.....	214
Съчетаване на стъпките от метода на осъществяването.....	219

Стъпка шеста. Изведете докрай.....	226
Факти.....	229
Емоции.....	230
Енергия и кураж.....	231
Щудиране	232
Анализ.....	234
Нов етап.....	234
Шестте стъпки – обобщение	239

Трета част

Шестте стъпки в употреба

Как да прилагаме „Шестте стъпки“, когато помагаме на някого да реши проблем.....	243
Употреба на „Шестте стъпки“, за да помогнем на хората да вземат решение.....	251
Вземане на решения чрез яснотата на дистанцията.....	254
Вземане на решение с метода „изберете своя фокус“	256
Употреба на „Шестте стъпки“ за даване на оценка.....	257
Оценка за блестящо представяне	258
Даване на оценка за представяне под възможностите.....	265
Даване на оценка за слабо представяне	269
Прилагане на „Шестте стъпки“ при работа с екип	271
Прилагане на „Шестте стъпки“ с деца.....	279
Прилагане на „Шестте стъпки“ с организации.....	287
В заключение	289
Речник на термините.....	291
Централни методи и идеи.....	291
Биполярни опозиции, използвани в книгата.....	296
Ключови научни термини.....	297
Библиография	300

Благодарности

В началото на всяко велико дело стои жена.
Алфонс дьо Ламартин (1790–1869)

Тази книга нямаше да се появи на бял свят без любовта, подкрепата и вярата на моята съпруга, Лиса. От деня, в който се срещнахме, тя не спира да ме окуражава да следвам своето призвание и страст и да намеря начин да го превърна в професия, с която да мога да се издържам, вместо да прибягвам до друг вид работа. Тя е неотлъчно до мен в добри и в лоши дни. Лиса, благодаря ти за търпението и подкрепата – ти си моята опора. Искам да благодаря също и на дъщеря ми Тринити, чиято ежеминутна любов ми дава всеки ден сили и щастие. Четенето е любимото ѝ занимание и се надявам един ден тя да хареса и тази книга.

Големи благодарности отправям също и към всички от „Ри-зълтс Коучинг Систъмс“, които трябваше да се справят с прекомерната заетост на своя директор, докато пишех тази книга. Сътрудничеството ми с някои от най-добрите инструктори в света бе за мен висока чест и привилегия. Благодаря ви за вашата твърда решимост да направите света едно по-добро място, като помагате на хората да се развиват и да станат по-добри инструктори.

Много благодаря и на ръководителя на моя научноизследователски екип, доктор Мариса Галистео, за пламения ѝ интерес към връзката между теорията на лидерството и неврологията. Благодаря също и на всички, които участваха доброволно в экс-

перименталната група по инструктаж – за вашата отдаденост и воля да си създадем една по-добра представа какво е нужно, за да предизвикаме промяна у другите.

На моя приятел и наставник Александър Кайлет – гореща благодарност за твоите напътствия и твоята мъдрост през всичките тези години, и на Кен Менинг, за същото. Толкова много научих и от двамата ви. Благодаря също и на д-р Джефри М. Шуорц за това, че ме взе под своето крило на учен и сподели с мен всичко, което знаеше. Благодаря също и на многото учени и велики мислители, от които съм се учил от разстояние – те трасираха пътя към нашия пробив да подобрим света – д-р Мартин Селигман, д-р Михали Чиксенмихали, Едуарде Боно, Тийдър Зелдин, Марк Юнг-Бийман и много други. Благодаря на многото специалисти, които ми даваха честното си мнение и надеждна обратна връзка върху книгата, докато тя бе в процес на създаване. Благодаря на Карън Джейн Еър за постоянната ѝ подкрепа и сътрудничество по време на писането на книгата. И най-накрая, благодаря на Брайън Мъри, Хърб Шафнер, Мариън Манекер, Джо Теситор и на останалите колеги от „Колинс“ за това, че повярваха в мен.

Въведение

*Кога ли взаимоотношенията между хората
ще настигнат нивото на техническото развитие?*
Тийдър Зелдин

През 2004 г. ме потърсиха от една голяма технологична компания в Сингапур, която отчаяно се опитваше да повиши производителността на своите служители. Ана, която ръководеше отдела за квалификация и развитие на кадрите, ме разведе из специално построения за целта оперативен център. Докато се разхожахме из техния офис, Ана ми показваше различни табла и диаграми, останали от предишни техни инициативи за повишаване производителността, предприемани през последните няколко години. Бяха се опитвали да повишат ефективността на работата в телефонната централа на компанията и да намалят текучеството на кадрите, възлизашо на четирийсет процента.

Преди четири години консултантите им казали, че проблемът е в това, че никой не може да дефинира какво точно означава висока производителност. И затова компанията инвестирала значителни средства в разработването на система от индикатори за висока производителност. Те решили да изследват три показатели: броя на секундите до вдигането на телефонната слушалка, броя на позвъняванията, на които се отговаря в рамките на шейсет секунди, и броя на позвъняванията, прекратени, преди да им се отговори. Данните най-прилежно се оповестявали официално

в края на всеки месец, но въпреки това в производителността не настъпила никаква промяна и никакво подобрене.

На следващата година други консултанти заявили, че проблемът е в липсата на съвременна обратна връзка по отношение на ефективността: твърде късно е било да се докладват данните в края на месеца. Това прозвучало логично на ръководството на компанията и били инвестирани допълнителни средства, за да може всеки да получава в реално време необходимата му „обратна връзка“ по монитори. Този път постигнали слабо повишаване на производителността, въпреки че не можело да се определи дали се дължи на мониторите, или на други фактори. Все пак в текучеството на кадрите не настъпила промяна – проблем, който все още им носел големи загуби.

На следващата година някой от ръководството решил, че могат да се справят по-добре с проблема чрез проучване на персонала. Провели подробно проучване на атмосферата на работното място и нагласите на хората и то показало, че хората не се чувстват достатъчно оценени от мениджърите на компанията. И така, тази година инвестирали в награди и програма за признание. Ана ми посочи една стена, четири на четири метра, пълна с какви ли не месечни грамоти и награди. И отново мениджърите не регистрирали никакво подобрене в производителността и никакво намаляване на текучеството.

Попитах Ана какво възнамеряват да предприемат сега.

– Нашите служители казват, че не знаят какво се очаква от тях и че не се чувстват оценени. Но ние вече се занимахме с тези аспекти на работата с тях – възкликна тя. – Какво повече можем да направим?

Докато се разхождахме из офисите на компанията, забелязах няколко от мениджърите да дават инструкции на подчинените си, наведени над раменете им. По-нататък видях как се провежда обучение в стая със стъклени стени, като повече от участниците гледаха някъде настрани.

– Мислили ли сте някога да промените начина, по който шефовете и мениджърите разговарят със служителите си? – попитах аз.

– Как можем да променим начина, по който работят шефовете, щом не можем да променим поведението на никой от персонала? – отвърна ми тя.

– Е, струва ми се, че май се нуждаете от изцяло нов подход – казах аз.

Тази книга описва този изцяло нов подход в поведението на ръководителя. Насочена е към много заети ръководители, хора на висши длъжности и мениджъри, които искат да подобрят работата на служителите си и са готови да опитат нещо ново. Насочена е към директора, който желае да бъде по-ефективен, вдъхновявайки мислене на високи обороти в своя ръководен екип, но има възможност да разговаря с тях само по няколко минути в седмицата. Тя е за ръководителя, който желае да накара своя мениджър да планира по-ефективно общата работа, но не знае как да го направи. Тя е за мениджъра, който иска да вдъхне ентузиазъм на хората в отдела по продажбите, но не е сигурен как да го направи. И също така – за специалиста в отдел човешки ресурси, който е готов да поеме курса към промяна в културата на цялата организация.

Този нов подход е онова, което аз наричам „лидерство в сянка“. Лидерите в сянка са майсторите, които ще извадят на бял свят най-доброто от хората, които работят за тях. Те подобряват начина на мислене на своите служители – като подобряват буквално начина, по който техните умове обработват информацията, – без да казват на никого какво да направи. Като се има предвид на колко много хора днес компаниите плащат, за да мислят, подобряването на мисленето е един от най-бързите начини да повишим производителността.

Лидерството в сянка не е академична теория. Напротив, това е практическо ръководство от шест стъпки за един нов метод на провеждане на разговори, базиран върху последните открития за начина, по който функционира човешкият мозък. Централната част на тази книга – „Шест стъпки за подобряване на работата“ – е посветена на новия начин на мислене, на новия начин на слушане, на новия начин на говорене, на новият подход към всеки разговор, който лидерът трябва да провежда със своя екип.

„Шестте стъпки за подобряване на работата“ са разработени в продължение на десет години чрез организиране и провеждане на семинари с повече от пет хиляди професионалисти от САЩ, Великобритания, Южна Африка, Сингапур, Хонконг, Австралия и Нова Зеландия. В началото тези семинари бяха насочени към повишаване на ефективността на експертите-инструменти

по трудова производителност, но с течение на времето осъзнах, че инструктажът е централният фундамент на управлението. От този момент нататък моя основна задача стана създаването на добре подготвени лидери посредством развитие на способността им да провокират най-добри постижения у другите.

Моят подход е бил винаги научно обоснован и съсредоточен върху процеса: целта ми беше да разчета „кода“, който стои зад онези високорезултатни разговори, които предизвикват високи постижения у хората. В продължение на години, посветени на обмисляне на този проблем, на откриването на модели, на изпробване на схеми, последвано от усъвършенстване на постигнатите изводи, аз разработих система от идеи и методи за развитие на човешката способност за въздействие върху изявиите на хората. „Шестте стъпки“ представлява синтезът на най-важните идеи, развити през този десетгодишен период. Някои хора казват, че заслугите ми към пропедевтиката на управлението са такива, каквито са заслугите на „Сикс Сигма“¹ към концепцията за качеството: най-доброто ръководство по картографиране на процесите, превръщайки го по този начин в нещо повече от наука.

Преди няколко години започнах да забелязвам тесни връзки между концепцията, която бях развил, и новите изследвания в областта на неврологията. Установих, че мога да опиша разработената от мен теория, базирайки я и на новите открития за човешкия мозък. Така започна и новият процес на интегриране на неврологията в моя метод. Благодарение на това моята концепция стана още по-ефективна и разкри възможността за работа на по-високите нива в корпорациите, представяйки този модел на десетки големи компании, включително четири от „Стоте най-големи клиенти“ на списание „Форчън“. По-късно, през 2004 г., след сътрудничество с повече от хиляда корпоративни лидери аз почувствах, че съм готов да оформя концепцията си в книга.

Установих, че „Шестте стъпки“ са полезни на всяко организационно ниво: като започнем от главните изпълнителни директори, които трябва да инструктират своите екипи, преминаем

¹ Бизнес стратегия за подобряване на качеството чрез откриване и отстраняване на причините за дефекти (или грешки) и намаляване до минимум на изменчивостта в производството и бизнес процесите. Приложена е за пръв път от „Моторола“ през 1981 г. – Б.р.

през старшите изпълнителни длъжности, които могат да станат по-ефективни лидери на групите от главни мениджъри, и стигнем до мениджърите, които трябва да подобрят управлението на експертния персонал. „Шестте стъпки“ са помогнали на множество лидери в индустриалния сектор, финансовото обслужване, информационните технологии, производството, въздушния транспорт, здравеопазването и държавната администрация. Въпреки че пишех тази книга главно за корпоративни лидери и мениджъри, идеите в нея са релевантни към преподаването, обучението, инструктажа и консултирането, дори и към възпитанието на деца: във всяка ситуация, в която човек би желал да подобри постиженията на други хора или да способства за всякакъв вид позитивна промяна.

Книгата е разделена на три части. Първата част дава представа за контекста, в която е създадена, и за теорията, служеща за основа на „Шестте стъпки“. Започваме с уводната глава „Защо лидерите трябва да се стремят към подобряване на мисленето?“. В нея ще поясним ключовите тенденции в теорията на мениджмънта, в контекста на които се появява тази книга. След това ще се занимаем със съвременните изследвания в неврологията в главата „Последни открития за мозъка, които промениха всичко“, като ще разгледаме откритията, които хвърлят светлина в този нов метод на управление. Главата осигурява широка теоретична база за причините и начините, по които можем да използваме тази книга, и обяснява защо много от досегашните подходи обикновено не дават резултат.

Втората част е посветена изцяло на „Шестте стъпки“. Първата от шестте стъпки е да се научите да „Мислите за мисленето“. Тази част е последвана от нов подход в слушането – „Вслушвайте се в потенциала“. Стъпка трета се отнася за новия метод да разговаряте, „Говорете с цел“. Тук съм включил някои мои идеи как да подобрим комуникацията си чрез електронната поща, крайно проблематична област за повечето служители в днешно време. В Четвърта стъпка ние „Танцуваме към прозрението“: изследваме първото ниво на схемата на разговора като процес, механизма на умението да помогнем на другите да достигнат до проблясък, до хрумване. Освен това ще се научим да познаваме какво се случва в човешките умове, като четем израженията на лицата в една схема, наречена „Четири лица на прозрението“. В Стъпка пета

ще се научим да „Създаваме ново мислене“ с второто ниво на процесуалната карта, наречено метод на Трите диска. Методът на Трите диска описва фазите, през които минава човек, когато е направен истински пробив в неговото мислене. Последната стъпка се нарича „Изведете докрай“, и тя цели да гарантира, че всяка промяна, за която ние съдействаме, ще се превърне в траен навик. Тук ние прилагаме метода на УСЕЩАНЕТО, за да подкрепяме действията, които хората предприемат от свое име.

Всяка от „Шестте стъпки“ съдържа упражнения, които ще ви помогнат да развиете нови интелектуални „мускули“. Ако това е и вашата цел, бих ви препоръчал да прочитате по една глава на седмица и да изпълнявате упражненията едно след друго. Създаването на нови навици е като храненето: не можете да изядете наведнъж храната, предназначена за една седмица, и да очаквате, че ще я смелите успешно. С това не искам да кажа, че няма да имате полза от книгата, ако я прочетете на един дъх. Но все пак по-бавната и задълбочена работа над нея ще ви бъде още по-полезна.

Третата част от книгата „Шестте стъпки в употреба“ се отнася до приложението на Шестте стъпки в най-типичните ситуации между лидера и неговия екип. Ще се занимаем с това как можем да помогнем на другите да вземат по-добро решение или да разрешат проблем. Ще опишем един нов модел за предоставяне на обратна връзка в случаи, в които хората са се справили добре със задачите си, и в случаи, в които не са. Има глава, посветена на употребата на Шестте стъпки в работен екип, и глава, която ни пояснява как да ги прилагаме при общуването си с децата. В края на тази част аз ще споделя опита си от интегрирането на метода на Шестте стъпки в стила на управление на големите корпоративни системи, за да въведе този метод, твърде необходим в толкова много сфери днес. Постарах се да направя книгата колкото може по-четивна, опростявайки сложните идеи посредством метафори и аналогии, а където можех, приложих и илюстрации. Освен това има допълнителни онлайн източници на www.quietleadership.com, където ще намерите допълнителни статии и линкове, както и онлайн-въпросници, създадени от мен с цел събиране на данни за изследванията ми. Умишлено съм спестил детайлизираната научна информация в самия текст, оставяйки препратки за тези, които искат да се занимаят по-задълбочено с въпроса. Ако четенето някъде се затрудни, опитайте се да пре-

сkochите към третата част, за да видите употребените в контекста модели. Накрая на книгата съм приложил речник на научните термини и методи, който може да ви бъде от полза.

Когато за първи път представям своите идеи на различни типове лидери, една от общите им тревоги е, че не искат да си губят времето с „ненужни разговори“ със своите екипи. Въпреки това моят опит показва, че прилагането на Шестте стъпки с цел подобряване на работата води само до *няколко разговора повече*. Освен това тези разговори ще бъдат по-кратки, по-енергизирани и значително по-продуктивни. Много хора, след като са били запознати с този метод, си дават сметка, че губят значително количество енергия, когато *не прилагат* Шестте стъпки. Една от най-сериозните причини за неефективност в компаниите са разговорите, които не постигат своята цел. Употребата на Шестте стъпки може да подобри значително това положение.

През последните петдесет години способността ни да обработваме информация чрез компютрите е скочила от нищожните 14 байта за секунда до милиарди байтове за секунда. Може би е време, както Тиъдър Зелдин казва като мото на моето въведение, способността ни да общуваме един с друг да догони развитието на технологиите. Моята надежда е, че тази книга ще направи малка стъпка в тази посока.

Защо лидерите трябва да мислят за подобряване на мисленето?

*Хората не се нуждаят да бъдат
управлявани, те имат нужда от свобода.*
Ричард Флорида (2002)

Нашите управленски практики не са в крак с реалностите на настоящето в корпоративния бизнес и организациите. В резултат имаме все по-увеличаваща се пропаст между начина, по който служителите им биват управлявани, и начина, по който те *искат* да бъдат управлявани. Върху този проблем са направени огромен брой проучвания, повечето увенчани със заглавия от типа на: „Шест от десет служители са нещастни“¹, и „Седемдесет и четири процента от екипите не се интересуват всъщност от работата си“.² Ако се задълбочите в тези изследвания, ще видите, че на челно място в списъка на оплакванията е качеството на ръководната работа.

Окаяното състояние на мениджмънта и на ръководните умения в организациите се дължи на огромен брой фактори, включително трансформациите в спецификата на труда, все по-високото ниво на образование на служителите, търсенето на млади

¹ *The Daily Mail*, London (October 17, 2001).

² Извадка от изявлението: „От всички работници в САЩ на осемнайсет и над тази възраст, 55% не се чувстват ангажирани към работата си, 19% са активно неангажирани към нея, 26% се чувстват ангажирани“ (Gallup Poll (March 15, 2001)).

служители и скоростта на промените във всяко едно отношение. Да разгледаме поотделно тези основни фактори.

Хора, на които им се плаща, за да мислят

Преди сто години на хората им се е плащало, за да упражняват главно физически труд. Основният модел на управлението на труда тогава се е свеждал до отношението майстор-чирак, като ролята на „мениджъра“ тогава е била да обучи и следи за правилното изпълнение на прости физически дейности, например да ковеш с чук или да ореш с рало.

Около средата на ХХ в. настъпва голяма промяна в характера на полагания труд, продиктувана от навлизането на електрификацията и механизацията. Много от видовете труд вече изискват систематизирани процеси, които предполагат по-малко физическо натоварване. На служителите се плаща, за да извършват еднотипни задачи, например да попълват данни, да връзват папки, да работят на някакви машини. Основната схема на управлението става направляването на определени процеси: анализирайки научно дадени линейни процеси, непрекъснато се търсят все по-ефективни варианти. От хората, които обслужват тези процеси, не се изисква да бъдат свръхинтелигентни, те трябва да са достатъчно умни, за да следват даваните от ръководството инструкции.

В последните няколко десетилетия всеки вид процесуализиран труд – всичко, което би могло да бъде систематизирано или програмирано – бе или компютъризиран, или изнесен в държава с по-ниска себестойност на производството. Броят на дейностите, освободени от необходимостта от човешка намеса, нараства с изумителни темпове, като понякога влече и обезпокоителни последици. Един мой колега от отдела „Човешки ресурси“ реши да изпробва как „Стоте най-добри компании, за които да работим“ според класацията на списание „Форчън“ набират и обработват кандидатурите в автоматизираните си за целта системи. Той кандидатства за работа във всичките компании от списъка с фалшиво, но перфектно във всяко отношение CV – във всяко, с изключение на името на кандидата, което

беше Пепеляшка. Пепеляшка получи предложения за интервю от обезпокоителен брой компании, които уж разчитат на „интелигентен“ софтуер за първоначално пресяване на кандидатурите.

До 2005 г. като резултат от цялото това компютъризиране, систематизиране и други кодификации на процесите 40% от работещите се смятат за високоспециализирани служители.¹ В средните етажи на мениджмънта и нагоре това число клони към сто процента. Така че на голям брой корпоративни служители им се плаща, за да мислят. И все пак управленските модели, прилагани и в момента в нашите компании, са от епохата на процесуализирания труд от средата на ХХ в. Все още не сме обучили своите лидери и мениджъри как да подобрят своето *мислене*. Представете си една фабрика, в която художници рисуват картини, а хората, които ръководят работата, не са обучени да подобряват качеството на самото рисуване, а знаят само как да поставят по-добре платната и рамките на картините.

Да ръководиш блестящи умове

Днешните служители са по-добре образовани от служителите от всички предишни поколения. Сега магистърска степен по бизнес администрация все по-рядко е отличителен белег и все повече – задължително изискване при кандидатирането. Преди трийсет години университетите, които даваха магистърска степен по бизнес администрация, се брояха на пръсти, сега те са хиляди. Следователно в момента от мениджърите се изисква не просто да подобряват качеството на мисленето; от тях се изисква да го подобряват у изключително образовани индивиди.

Освен че са по-образовани, служителите в западния свят разполагат с повече независимост и като цяло – с по-значителни финансови средства. В момента милиони служители и мениджъри по цял свят разполагат със средства, с които преди петдесет

¹ P. J. Miscovich, *The New Knowledge Workplace* (2005). Взето от www.pwc-global.com/extweb/newcolth.nsf/docid/B847266B96111E6785256FD400623C5C?OpenDocument.

години разполагаше само една малка част от населението. Не можеш просто така да влезеш в кабинета на богат мениджър, който ръководи процеси с около сто милиона долара годишен приход, и да започнеш да му даваш инструкции какво да прави, само защото ти си „шефът“.

Повишената образованост и независимост на служителите е важен въпрос. И все пак, и сега ние не сме успели да преустроим напълно своя модел на управление още от времето, когато Хенри Форд е наемал чифт работни ръце и е очаквал, че мозъкът ще си остане у дома.

Нуждите на поколения X и Y

Поколенията, които идват сега на ръководни позиции, имат различни нужди от своите предшественици. Тези хора очакват още повече от компаниите, за които работят. Те искат да се развиват като индивиди, те ценят свободата и независимостта. Те се стремят към разнообразие и промени. Тези хора се нуждаят съответно и от различен тип ръководител, различен от онзи, който нашето общество на „команди и контрол“ е създадо до този момент. Те искат ръководители, които ще им помогнат да блеснат, които ще им помогнат да разгърнат целия си работен потенциал. Лидери, които ще подобрят начина им на мислене.

Скоростта на промените

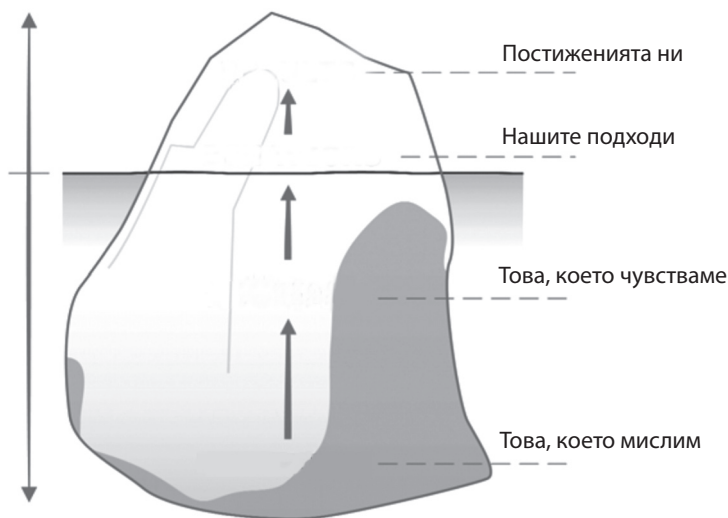
Когато са били разработвани днешните управленски модели, сме живели във времена, в които пазарният живот на един продукт е траял до десет години. Сега пазарният живот може да трае и десет месеца, дори десет дни, една скорост на промените, която би могла ужаси обикновения служител през 1970 г. Зададе ли се значителна промяна, първата задача на лидера е да пренастрои мисленето на хората си. Но отново трябва да отбележим, че повечето лидери са научени да пренастройват процесите, но не и хората.

Представянето е само върхът на айсберга

Съществува една метафора, наречена Моделът на айсберга, използвана в когнитивно поведенческата терапия, а също и в различни други поведенчески дялове от психологията¹. Моделът на айсберга показва, че нашата изява в каквато и да било сфера се ръководи от комплекса на нашите модели на поведение, от нашите навици. Те от своя страна се управляват от нашите чувства, които пък на свой ред зависят от нашите мисли.

В модела на айсберга са видими изявите ни и част от поведението ни, докато други части от това поведение – чувствата и мислите ни – остават скрити под водата. Много повече сили и фактори управляват нашите изяви, отколкото няколкото навици и подходи, които са видими над повърхността. А в основата на всичко това е начинът ни на мислене.

С други думи, работните ни постижения зависят от начина ни на мислене.



Фигура 1. Моделът на айсберга

¹ P. J. Miscovich, *The New Knowledge Workplace* (2005). Взето от www.pwcglobal.com/extweb/newcolth.nsf/docid/B847266B96111E6785256FD400623C5C?OpenDocument.

И въпреки това, когато един ръководител поиска да подобри качеството на нечий изяви, той е склонен да се плъзга по повърхността и да концентрира усилията си върху самата изява. Ръководителите рядко си задават въпроса кои навици и подходи управляват изявите на даден служител, нито се замислят за неговите чувства, а още по-рядко – за начина му на мислене. И все пак, ако искате да подобрите представянето на служителите си на работното им място, най-ефективният начин да го направите е да тръгнете от дъното – да подобрите начина им на мислене. Това може би ви звучи сложно и трудно, но въпреки това моят опит показва, че ако се концентрирате само върху *подобряването* на мисленето, а не върху опитите да го разберете или да се преборите с него, то тогава разговорите стават изненадващо бързи и прости.

Как ще се преборим с кризата за ръководни кадри

В много организации има криза за ръководни кадри, наблюдава се недостиг на хора с подходящ талант да заемат ключови позиции в средата на йерархията или по-нагоре. Това отчасти обяснява заплатите на по-високопоставените служители и сумите, които плащат компаниите на фирмите за набор на кандидати.

Концепцията за произвеждане и изграждане на лидери, развита от Рам Чаран, Стивън Дротър и Джеймс Ноел¹, описва трудните етапи, през които трябва да минат лидерите, като например преминаването от ръководство на самите себе си към ръководство на други хора. С преминаването си от една към друга фаза лидерите също трябва да подобрят начина си на мислене, но въпреки това възможностите на тези организации да помогнат на лидерите си да преминат през споменатите промени са твърде ограничени.

¹ Ram Charan, Stephen Drotter, and James Noel, *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company* (San Francisco: Jossey-Bass, 2001).

Според мен обаче организациите имат солидни механизми да изтеглят лидерите си нагоре по йерархията – под формата на добре дефинирани изисквания за компетентност и парадигми на управление. Имат и необходимия материал – ръководителите от началните нива на йерархията. Онова, което им липсва по мое мнение, са подедни механизми за ефективността на тези лидери. Необходимо е компаниите да възпитат у своите лидери способността да променят и подобряват представянето на своите екипи, като подобряват мисленето на хората си.

Накратко, време е лидерите да се научат как да подобряват мисленето на хората. В крайна сметка на много служители им се плаща, за да мислят. Много служители са изключително способни и надарени хора, чиято работа ще даде прекрасни резултати при такъв подход. Те самите желаят да работят по по-интелигентен начин, желаят самите те да *бъдат по-умни* и отдавна викат за помощ.

Първа част

Последни изследвания върху мозъка, които промениха всичко

*Съвременният революционен напредък в неврологията
ще съперничи на откритията на Коперник, Галилей и
Дарвин.*

Пол Чърчланд (1996)

Преди десет години се почувствах силно привлечен и очарован от непроницаемата вълшебна кутия, в която се крият нашите мисли, решения, както и цялата ни същност. Оттогава насам погълнах десетки книги и стотици статии върху начина, по който работи мозъкът, изследвания на научни течения, включващи еволюционна психология, теория на системите, генетика, лингвистика и невропсихология. През 2003 г. започнах да въвеждам в своите програми за подготовка някои концепции относно функционирането на мозъка и забелязах сериозни прилики между начините, по които според учените работи мозъкът, и начините, по които аз подготвях ръково-

дителите да бъдат по-добри лидери. Започнах да осъзнавам, че способността да се подобрява мисленето на хората е от централно значение за способността да ръководиш. Следователно лидерите можеха само да спечелят, ако научат повече за онази част, в която се осъществява самото мислене.

В течение на няколко години, в които включвах откритията на неврологията в своите курсове, в тази област се извършиха ред сериозни открития. Научих главните идеи, които всеки, който се опитва да разбере как да променя човешкото мислене, би трябвало да знае. Тези открития дойдоха до нас благодарение на огромен брой невролози, като Джералд Еделман, Джон Рати, Джефри Шуорц, Жозеф Лъоду, Майкъл Мерзенич, Едуард Тауб, Джеф Хокинс, Томас Б. Цернер и много други. Когато тези открития бъдат напълно възприети и оценени, те ще пренапишат фундаментално правилата за почти всяка човешка дейност, включително мисленето и преподаването, както и начина, по който обучаваме децата си, начина, по който назначаваме и управляваме служителите си, обучаваме хората в работата си и развиваме лидерите на екипите си.

За мен тези открития помагат да си обясня защо терапията често не дава реални резултати, защо обикновено даването на съвети се оказва безсмислено, защо мениджърите не отговарят на нуждите на съвременните служители и много, много повече. Но стига съм ви занимавал с това какво мисли *моят* мозък по този въпрос, нека да навлезем в самата материя.

Мозъкът е машина на връзките

*Вашият мозък си създава схеми
и непрекъснато се стреми към тях.*
Томас Цернер (2001)

Учените са установили, че нашият мозък е машина на връзките. Или, за да бъдем по-прецизни, същностната функция на нашия мозък е онази, чрез която той намира асоциации, връзки, съчетания и контакти между отделните единици информация.¹ Нашите мисли, спомени, умения и способности са или все още непопълнени мрежи от връзки, или „карти“², съединени помежду си посредством сложни химически или физически пътеки. Оттук нататък ще наричам тези устойчиви мрежи от връзки „карти“, тъй като думата е кратка и лесно се запомня; но вие можете да я замените с *верижни връзки, мрежи или невронни разклонения*, ако предпочитате.

За да получите представа за сложността на тези карти, си представете топографска карта на един квадратен километър

¹ John J. Ratey, *User's Guide to the Brain* (New York: Vintage Books, 2001); Gerald M. Edelman, *Neural Darwinism: The Theory of Neuronal Group Selection* (New York: Basic Books, 1987); Jeff Hawkins with Sandra Blakeslee, *On Intelligence* (New York: Times Books, 2004).

² За пръв път думата „карти“ е употребена от нобелиста Джералд Еделман като част от цялостната теория, наречена невродарвинизъм. Вж. също неговата книга *Bright Air, Brilliant Fire: On the Matter of the Mind* (New York: Basic Books, 1992).

гора на лист от един квадратен метър. Прибавете конкретните подробности за всички животни, които живеят там, от микробите до най-големите горски животни, и пълно описание на всяко растение, гъба или бактерия. Включете подробната информация за всеки отделен обект, размери, форма, цвят, миризма, фактура – и историята на неговите взаимодействия с всеки друг обект на това място, а след това прибавете и историята на тези взаимодействия четирийсет години назад, за всеки час и минута поотделно. Това ще ви даде представа колко сложни и богати са тези карти. Оказва се, че нашите мозъци са направени от карти, от карти на други карти, и от карти на карти на карти и т.н. – разбирате какво имам предвид. Тези конфигурации от карти са създадени в един процес на изграждането на мозъка, осъществяващ всяка секунда над милион нови връзки между различните си точки. Или нещо много близко до това.

И така, всяка наша мисъл, умение или качество, което при тежаваме, е сложна карта от връзки между отделни единици информация, складирана и подредена в много части на мозъка. Например идеята за „автомобил“ е сложна, дори променяща се карта от връзки между нашия когнитивен център, или център на мислене на най-високо ниво, центъра ни за по-първична моторика, откъдето се управляват по-дълбоките ни двигателни навици, и много други части на мозъка. Картата за „автомобил“ за вас може би включва всяка марка и всеки цвят, който си спомняте, споменът за изпита ви по кормуване, заедно с физиономията на инструктора ви, когато едва не забърсахте онзи камион, звука на вашата собствена кола, когато работи добре, вашата представа как работи моторът, история на автомобилите, и дори спомена за това, къде сте си оставили ключовете за колата.

Представете си какво се случва, когато се опитаме да мислим. Включим ли в процеса която и да е нова идея, ние създаваме карта на тази идея в ума си, а след това за частица от секундата я съотнасяме подсъзнателно с всички съществуващи в мозъка ни карти. Ако можем да намерим достатъчно здрави връзки между новата идея и настоящите си карти, ако можем да намерим контактите, то тогава създаваме нова карта, която става част от инфраструктурата на нашия мозък. Тази нова карта буквално става част от същността ни. Мозъците ни обичат да създават ред от хаоса от данни, които навлизат в тях, да създават връзки между

отделните единици информация, така че животът ни да придобие повече смисъл. Ние се чувстваме по-удобно, обградени от ред, чувстваме се по-добре в симетрично пространство, където можем да видим как всичко е свързано. По този начин постоянно правим връзки между картите, за да изграждаме нови метакарти. Един от клоновете на психологията, наречен *гешталтпсихология*¹, прави значителен пробив в изучаването на това как гледаме на ситуацияите и извличаме тяхното значение.

Една широкоприета теория обяснява защо мозъкът ни обича да подрежда и да обяснява всичко: причината е, че нашите карти ни помагат да предвиждаме по-лесно развитието на ситуацияите. В книгата си „За интелигентността“² Джеф Хокинс, основател на „Палм Компютинг“, заявява, че нашата способност да предвиждаме е качеството, което в най-голяма степен отличава човешкия род от животните. Първият път, когато използваме нов компютър, ние сме объркани, защото не знаем как е подредена информацията в него и как да достигнем най-лесно до нея. След няколко дни ние вече имаме менталната карта на разположението на информацията и на съответните клавиши, така че можем да я достигнем и със затворени очи. Колкото по-твърдо запечатани и устойчиви са картите, отговарящи за нашите повтарящи се дейности, толкова повече място се освобождава в работната ни памет за задачи от висша трудност.

Да се върнем на това какво се случва, когато създаваме нови ментални карти. Можете и сами да усетите кога се случва това, защото тогава вероятно спирате да говорите и започвате да си представяте новата идея в ума си. Можете да познаете и кога другите хора преминават през този процес: погледът им става втрънен, те се вглъбяват и често поглеждат нагоре или някъде надалеч. Когато обработваме в ума си сложни идеи, ние блокираме за момент центъра на зрителните си възприятия: в този момент виждаме като светкавични образи самите идеи чрез вътрешното си зрение.

Всички сме изпитвали усещането за този внезапен момент на възкликанието: „Аха!“ Това е миг, в който различните идеи,

¹ Ansel L. Woldt and Sarah M. Toman, eds., *Gestalt Therapy: History, Theory, and Practice* (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2005); Joseph Zinker, *Creative Process in Gestalt Therapy* (New York: Vintage Books, 1978).

² Hawkins and Blakeslee, *On Intelligence*.

които не са били свързани дотогава, изведнъж се свързват, за да оформят една нова идея. Чувството е такова, все едно сме видели нещо невиждано досега. Това е моментът на създаването на новата карта. Когато тази нова карта се оформи, ние изпитваме силен прилив на енергия, въпреки че самият процес е изисквал енергия. Има една история за Архимед, който, след като получил просветление и открил своя закон, изскочил от банята и се понесъл гол по улиците на града, крещейки „Еврика!“¹ Такова може да бъде въздействието на просветлението ни върху нас.

Когато в ума ни се образува нова карта, ние се чувстваме мотивирани да създадем нещо, лицето и гласът ни се променят. Когато го наблюдавате отстрани, можете да видите, че актът на създаване на новата карта е особено събитие. Възможно е да се определи точно моментът, в който то се случва. Това е момент на пробив, миг, в който съзираме отговор на някаква загадка или проблем. По-нататък в главата със заглавие „Танцът към прозрението“ ще разгледаме подробно какво точно става в мозъка в продължение на няколко секунди преди, по време и малко след като в главата ни се е родила нова идея.

Представете си какво се случва, когато искаме да обмислим някаква нова идея, да обработим в ума си някакъв нов проблем, да вземем решение или да анализираме какъвто и да било въпрос. Например като мениджър вие може би искате да увеличите броя на продажбите в отдела си, но не сте сигурен, че разполагате с подходящи хора в екипа си, които могат да ви помогнат. Или като изпълнителен директор може би не сте сигурен дали да поискате сметка от даден мениджър заради слабите му резултати. Във всеки от случаите ние ще имаме нужда да създадем нова карта в своя мозък. Буквално ще трябва да „премислим нещата през самите себе си“. Важно е да осъзнаем, че така става дори когато ни е казано какво „трябва“ да направим. Освен ако това „трябва“ не съвпада изцяло с нашите собствени схеми (което, както ще видите от следващия ни пример, е изключително слабо вероятно), ние все още имаме нужда да изразходим определена енергия, за да създадем собствени нови карти.

¹ Вж. www.crystalinks.com/archimedes.html.