

**HBR'S
10
MUST
READS**

Хүчирхэг СЭТГЭЛ ЗҮЙ

СҮҮН СУВД ХЭВЛЭЛИЙН ГАЗАР

Улаанбаатар хот

Гарчиг

Шилдгийн шилдгүүд хэрхэн сайжирдаг вэ? 1

Грахам Жонес

Манлайллын хүнд сорилтууд 11

Уоррен Г.Бэннис, Роберт Ж.Томас

Даван туулах чадавхыг цогцлоох нь 31

Мартин Э.П.Селигман

Ой ухааны фитнес 45

Родерик Гилки, Клинт Килтс

Корпорацын тамирчныг бүтээхүй 63

Жим Лор, Тони Шварц

Хэрхэн ашиглахаа мэддэг хүнд стресс тустай 83

Алия Крам, Томас Крам

Бэрхшээлийг хэрхэн даван туулах вэ 89

Жошуа Д.Марголис, Пол Г.Стольц

Карьерын уналтаас эргэн сэргэх нь 103

Митчелл Ли Маркс, Филип Мирвис, Рон Ашкенас

Дотоод нөөцөө нээхүй 111

Гленн Э.Мангуриан

Ноцтой хэлэлцээр 123

Жефф Вайсс, Арам Донигиан, Жонатан Хьюз

**БОНУС: Гэмтлийн дараах өсөлт хөгжил ба даван туулах
чадавх 141**

Сара Грийний Мартин Э.П.Селигмантай хийсэн ярилцлага

Зохиогчдын тухай 148

Родерик Гилки, Клинт Килтс

Ой ухааны фитнес

Уинстон Черчилль зоогийн өмнө, дундуур, бас дараа нь, тэгээд мэдээж дараагийн зоог хүртэлх хугацаанд ч тамхи татаж, архи дарс хүртдэг “ариун” заншлаа итгэлтэй нь аргагүй зарладаг хүн байлаа. Гэсэн хэдий ч түүний оюун ухаан хурц соргог байсан гэдэг. Түүхчид Черчиллийг 90 насалсан хэмээн тэмдэглэн үлдээжээ. Хүний тархи бие махбодод нөлөөлдөг гэх өдгөө анхаарал татаж буй санааны нэгэн тод жишээ энэ болох буй за.

Черчилль шиг биеийн эрүүл мэнддээ тоомжиргүй хандах хүсэлтэй захирал мэдээж ховор биз. Дундаж наслалт уртсах болсон энэ үед хүмүүс нэгэнт л удаан амьдрах юм бол өтөл насандаа аль болох эрүүл саруул байя гэж чамгүй хичээх болсон. Америкийн зүрхний нийгэмлэгээс долоо хоногийн таван өдөр дундаж ачаалалтай гучин минутын дасгал хийхийг зөвлөдөг. Ихэнх томоохон компани ажилчдаа фитнес төвийн эрхээр урамшуулж, цөөнгүй хэд нь оффис дээрээ фитнес төв нээсэн нь гайхмаар хэрэг биш юм. Томилолтоор явахдаа саатдаг зочид буудлууд ч бүгд шахам фитнес төвтэй болсон. Заримдаа бүр дасгалын төхөөрөмж дээр нь дугаарлах хэрэг гарч мэднэ шүү.

Гэтэл саяхныг хүртэл оюун ухаанаа эрүүл саруул байлгахын тулд ямар идэвхтэй үйл ажиллагаа хийж болох тухай заавар зөвлөмж олдохгүй шахам байв. Нас нэмэхийн хэрээр доройтдог ой санамж, задлан шинжлэх чадвараа хадгалж үлдэх тархины дасгал ч юм уу,

оюуны “суниалт” гэж алга байлаа. Хамгийн муугаар бодоход та батлагдсан эмчилгээгүй гэгдэх альцхаймерын өвчинд нэрвэгдэж мэднэ.

Америкийн “Үндэсний эрүүл мэндийн институт”, “Үндэсний сэтгэцийн эрүүл мэндийн институт” болон “Конгрессын номын сан” зэрэг байгууллагууд 1990-ээд онд хамтран ажиллаж, сургалт судалгааны ажил өрнүүлсэн нь тархины талаарх олон тогтсон ойлголтыг эвдсэн билээ. (Цагаан ордноос энэ арван жилийг “тархины арван” хэмээн зарлаад, тархи судлалын хэрэгцээ шаардлагыг олонд таниулах зорилт дэвшүүлж байв). Жишээ нь урьд хүний тархийг хөгшрөх явцдаа агшдаг гэж үздэг байлаа. Гэтэл одоо тархины тооцоолох хүчийг дэмждэг, мэдээлэл дамжуулах үндсэн эс буюу нейронууд нас ахилаа гээд устах албагүйг тогтоосон байна. Үнэндээ хөдөлгөөний чадвар, ой санамж зэргийг хариуцдаг тархины нэлээд олон хэсгийн нейрон нас ахих тусам нэмэгдэж болох ажээ. Тархи судлалын нийтлэг онолд өмнө нь нейрогенез (neurogenesis) буюу тархинд мэдрэлийн шинэ эс үүсэх ийм процессыг байж болшгүй зүйл гэж үздэг байв.

Энэ бүхэн танд ямар хамаатай гэж? Таны амьдралын хэвшил нейрогенезийн үйл явцад маш хүчтэй нөлөөлдөг. Таны туулах туршлага, орчин нөхцөлтэйгөө харьцах харилцаа холбоо тань тархины анатоми, мэдрэлийн сүлжээс, танин мэдэхүйн үйл ажиллагаа бүгдийг тэлж, сайжруулах боломжтой ажээ. Тархины эрүүл байдал дан ганц бага насны эерэг, сөрөг үйл явдал, удамшил зэргээс хамаарах биш, басхүү таны насанд хүрсэн үеийн сонголт, туршлагаас ч хамаардаг байна. Энэ бол гайхалтай сайхан мэдээ. Зигмунд Фройд болон түүний мөрөөр замнасан тархи судлал, психоаналитикийн салбарынхан олон жилийн турш тархины хөгжил бага насанд, эсвэл өсвөр насны эхээр зогсдог гэж үзэж байлаа. Хэдий тухайн насанд хүний тархины хөгжих боломж хамгийн өндөр байдаг ч, нас ахих явцдаа оюуны чадавхаа хадгалах, бүр хөгжүүлэхэд тустай дэглэм баримталбал мөн үр дүнтэй болохыг бид одоо мэддэг болсон.

Жишээ нь тархины зургийг авч судлахад хийл тоглох, жонглиор сурах, гадаад хэл эзэмших, такси жолоодох гэх мэт төрөл бүрийн зүйлээр гарших нь хөдөлгөөний чадвар, орон зайн мэдрэмжид чухал

үүрэгтэй тархины хэсэг дэх мэдрэлийн системийг идэвхжүүлж, томруулдаг байна. Өөрөөр хэлбэл та шинэ зүйл сурах замаар тархиныхаа физиологийн бүтцийг өөрчилж чадна. Үүгээр ч барахгүй ухамсарт хүсэл зоригоо дайчлахад тархинд тань өөрчлөлт гарна. Тархины зургийг бодит агшинд ажиглаж хийсэн саяхны нэг судалгаа хүн тархиныхаа өвдөх мэдрэмжид оролцдог хэсэгт харагдаж буй үйл ажиллагааг ухамсартайгаар удирдах замаар өвдөлтөө өөрөө зөөллөж чадахыг харуулсан юм. Онолын хувьд хүн эм уулгүйгээр, өвдөлтөө мэдрэлийн хариу үйлдлээрээ намжааж чадах ажээ.

Тархи судлалын эдгээр ололт таны тархи жар хүрсэн хойноо ч хорин тавтай мэт ажилладаг байхад болохгүй гэх зүйлгүйг харуулж байна. Сократ, Коперник, Галилео нарын жар далтайдаа оюуны ид оргилдоо хүрч явсан сэтгэгчдийн хувьд энэ дүгнэлт шинэ содон мэдээ биш байх байсан биз ээ. Бас Алан Гринспан, Уоррен Баффет, Самнер Рэдстоун зэрэг бизнесийн манлайлагчдад ч гайхмаар санагдахгүй биз. Өдгөө бидний ой ухааны фитнес гэж нэрлээд буй зүйлийн хүчээр ухаан сэргэлэн байдлаа хадгалж болно гэдгийг эдгээр домогт хүмүүс зөнгөөрөө л ойлгосон байжээ. Учир шалтгааныг ухаж ойлгох, тогтоон санах, сурах, төлөвлөх, дасан зохицох чадвараа хамгийн зохист төлөвт байлгах тодорхой хандлага, амьдралын хэв маяг, туршлагыг ой ухааны фитнес хэмээн нэрлэж буй. Ой ухаан тань чийрэгжих тусам таны шийдвэр гаргах, асуудал шийдэх, өөрчлөлт болон стрессийг даван туулах чадвар сайжирна. Ой ухааны фитнес танд олон талт хувилбар, шинэ санаанд урьдынхаасаа нээлттэй хандахад туслах юм. Мөн зан үйлдлээ өөрчлөх, зорилгодоо таацуулан үр дагаврыг нь тооцоолох чадвар сууна. Та үүгээр компанидаа хамгийн өндөр үнэлэгддэг хүмүүсийн нэг болж чадах юм. Хамгийн чухал нь та хөгшрөлтөө он жилээр сааруулж, хоёр дахь карьераа эхлэх ч боломж бий.

Тэгэхээр ой ухаанаа яаж чийрэгжүүлэх вэ? Бид хурдтай хөгжиж буй тархи судлалын салбар, түүнчлэн сэтгэл судлал болон сэтгэцийн бусад шинжлэх ухааны сайтар шалгагдсан судалгааны дүгнэлтүүдээс шигшин сонгож, хэрэгжүүлж болох дөрвөн алхмыг тодорхойллоо. Энэ алхмууд бүхнийг бүрэн багтаасан гэж бид хэлэхгүй. Эдгээр нь хоорондоо зарим газар давхцаж, мөн нэг нэгнээ эрчимжүүлэх хамааралтай. Эд бүгд цогцоороо нийлээд танд тархиа идэвхтэй,

бүтээлч байлгах хэд хэдэн боломжийг нээж өгнө гэж бид итгэж байна.

Алхам 1: Туршлага тархийг хэрхэн хөгжүүлдгийг ойлгох

Сэтгэл судлаачид хүний ой ухааны туршлагаас хамааралтай мөн чанарыг эртнээс үнэлдэг байлаа. Хорьдугаар зууны дунд үе гэхэд л тэд бага насны хүүхэд туршлага их хуримтлуулбал орчинтойгоо хялбар харилцдагийг шинжлэн тогтоожээ. Түүнчлэн туршлага тархины физиологийн бүтцийг өөрчилдөг болохыг нэлээд эрт нээсэн юм. Арван наймдугаар зууны сүүлээр Италийн анатомич Винченцо Малакарне нохой, шувуун дээр бүрэн хяналтын дор цуврал туршилт хийжээ. Тэр гөлөг, өндөгнүүдийг салган хоёр бүлэгт хуваагаад, эхний бүлгийн амьтдыг сайтар арчлахын зэрэгцээ сургасан бол нөгөө бүлгийн амьтдыг зөвхөн сайн арчлаад огт сургалгүй өсгөжээ. Сүүлд тэднийг задлан шинжилгээнд оруулахад сургуультай амьтдын тархи илүү олон атираа, нугалаатай, анатомийн хувьд хавьгүй нарийн бүтэцтэй байв. Энэ бол боловсрол, туршлага тархины бүтцэд яаж нөлөөлдгийг тогтоосон анхны судалгаа юм. Өмнө өгүүлсэн жишээн дээр нэмээд хэлэхэд багадаа хийл тоглож эхэлсэн хүмүүсийн тархины хөдөлгөөн хариуцсан хэсэг нь сүүлд сурсан хүмүүсийнхээс илүү томорсон байдаг.

Тархи судлалын ухаан туршлага тархины биологийн бүтцэд нөлөөлдөг гэдгийг мэдээд нэлээн хугацаа өнгөрсөн ч, тархи суралцаж, гүйцэтгэлийн чадамж суухын тулд туршлагыг хэрхэн хүлээж авч боловсруулдгийг тун саяхан ойлгосон юм. Тархинд хүн, объект, үйлдлийг төлөөлөх тухайлсан мэдрэлийн системүүд байдгийг нээснээр энэхүү механизмыг шинээр тайлбарлах болсон юм. Эдгээр системийг бүрдүүлэгч толин нейронууд нь гадаад орчны үйл явц, объектыг оюун ухаанд симуляци хийх маягаар хүртэн мэдэхүйг хурдтай, оновчтой дэмждэг байна. Толин нейронуудын ачаар хүн гадаад ертөнцийг дотроо дүрслэн эргэцүүлдэг гэх баримт дэлгэгдсэнээр хүн орчноо хэрхэн танин мэдэж, эзэмшдэгийг судлах ажилд үсрэнгүй дэвшил гарсан билээ. Ажиглаж олсон туршлага гүйцэтгэлийг дэмжих эдгээр нейроныг идэвхжүүлэн, улмаар сурах үйл явцыг хурдасган, сурах чадварыг нэмэгдүүлдэг байна.

Эрдэмтэд урьд нь хүн шинэ чадварыг дасгал сургуулилт буюу шууд туршлагаар олж авдаг гэж үздэг байлаа. Гэтэл толин нейронууд байна гэдэг нь хүн мөн ажиглалт, шууд бус туршлагын хүчээр шинэ чадварт суралцаж болохыг харуулсан юм. Төсөөлөөд үз дээ. Мэргэжлийн гольфчин танд зөв зогсох, цохих техникийг хийж үзүүлбэл таны тархин дахь толин нейронууд ажиллаж, зөв үйл хөдлөлийн дүрслэлийг оюунд тань буулгах замаар та тэр хүний туршлагаас суралцах юм. Зөвхөн биеийн хөдөлгөөний чадварыг ингэж сурах боломжтой юу гэвэл үгүй юм. Хүний царайны хувирал, байр байдал болон бусад дохиог тусгаж, өөрийнхөө дотоод дүрслэлтэй жиших замаар бусдын үйл хөдлөл, илэрхийллийг тайлж унших чадварыг хөгжүүлдэг төрөлжсөн нейронууд байх бөгөөд эдгээрийн ачаар таны харилцааны танин мэдэхүйн чадвар ч дээрх маягаар сайжирдаг ажээ.

Эндээс мэргэжлийн гольфчны цохилтын техникийг толгойдоо зураглан бүтээх нь шинэ чадварт суралцах, түүнийг өөрийн болгох үр дүнтэй арга зам гэдэг нь харагдаж байна. Үнэндээ олон мэргэжлийн тамирчид бөмбөгний нисэх, өнхрөх чиглэлийг “урьдчилан харж” чаддагаа гайхалтай тоглолтын чадварынхаа нэг хэсэг ярьдаг. Тархины энэ маягаар суралцах чадамж нь манлайлагч таны сургалт хөгжилд симуляци, кейс зэргийг ашиглах биологийн үндэслэл болж байна. Эдгээр нь суралцах чадварыг зүгээр нэг сайжруулах биш бүр хурдтай хөгжүүлэх арга юм. Богино хугацааны симуляциар та бусдын урт хугацааны шууд туршлагын үр шимээс шингээн авч болно. Симуляциар олж авсан туршлага таны тархийг бодит туршлагад бэлдэх юм.

Мэдээж шууд туршлага тархины хөгжлийн тулгуур хэвээр байна. Бид тэрхүү шууд туршлагад хэрхэн бэлдэх учиртайг улам гүнзгий ойлгосоор байна. Тархины удирдан тооцоолохуйг хурцлах хамгийн хүчирхэг аргуудын нэг бол ойр орчмоо тойрон алхах (walkabout) юм. Бизнес энэ нь газар дээр нь очиж, тойрон аялах замаар удирдах (management by walking around) гэдгээр танигдсан ба удирдлагууд албан өрөөнөөсөө гарч ажилтнуудтайгаа уулзан ярилцахыг ийн нэрлэдэг билээ. Энэ нь бизнесийн сайн туршлага төдийгүй ой ухааны давгүй дасгал юм шүү.