

Съдържание

СВЕТЪТ НИКОГА НЕ Е БИЛ ПО-ГОТОВ ЗА ТЕБ	11
ВЪВЕДЕНИЕ	13

часть I

МИСЛОВНАТА НАГЛАСА НА ТВОРЕЦА НА ПРОМЕНИ	29
ГЛАВА 1 Как да развием мисловна нагласа на творци на промени	30
ГЛАВА 2 Оспорване на статуквото	57
ГЛАВА 3 Увереност без арогантност	88
ГЛАВА 4 Превъзможване на себе си	114
ГЛАВА 5 Вечни студенти	142

часть II

ТВОРЕЦЪТ НА ПРОМЕНИ КАТО ЛИДЕР	177
ГЛАВА 6 Преоткриване на лидерството	178

Г Л А В А	7	Микролидерство	198
Г Л А В А	8	Бъдете лидерите, каквито искате да бяхте имали	224

часть III

		ТВОРЕЦЪТ НА ПРОМЕНИ В ДЕЙСТВИЕ	249
Г Л А В А	9	Предизвикване на промяната: От идея към действие	250
Г Л А В А	10	Управление на трудни промени	274
Г Л А В А	11	Платното на твореца на промени	296
Г Л А В А	12	Катализиране на пътуването като творци на промени	335
		БЛАГОДАРНОСТИ	345
		БЕЛЕЖКИ	349



Светът

Н И К О Г А
НЕ Е БИЛ ПО-ГОТОВ
ЗА ТЕБ



През 2012 г. прекарах един ден в Лос Анджелис – по онова време работех в офисите на Tala – стартъп компания, базирана в Санта Моника и основана от Шивани Сироя. Бях млад напорист предприемач и се задоволявах да работя където и да е, стига да имам на разположение лаптопа си и достъп до кафе. Но бях признателен на Шивани – приятелка на приятел, защото ми предостави бюро.

Една сутрин се разхождахме с чаши кафе в ръце, докато мъглата се разнасяше и Тихият океан постепенно се показваше иззад маската си. Шивани ми разказа за живота и работата си и по време на разговора разбрах, че не отговаря на никой от етикетите, с които често идентифицираме успешните в бизнеса хора – предприемачи, основатели или лидери. Тя със сигурност беше всеки от тях, но и много повече.

Шивани започва кариерата си в ООН като координатор на микрофинансови инициативи, преди да стане финансов анализатор от Уолстрийт. Има кариера, на която мнозина биха завидели, но нещо в традиционния финансов сектор ѝ липсва, за да се чувства удовлетворена. Макар да я привлича всичко, свързано с финансите, тя се вълнува и от съдбата на над 2,5-те милиарда хора по света, които все още не притежават официална финансова идентичност и са изключени от традиционните пазари. Това я вдъхновява да нахвърли идеята, която ще се превърне в Tala. В документ от половин страница Шивани записва, че Tala

ще бъде онлайн глобален инвестиционен фонд... който позволява на обикновените хора да пускат парите си в обращение с цел да променят света. Обосновава се защо компанията ѝ е неотложно необходима, целяща да хвърли мост над пропастта [в пазара], като предлага по-скромни финансови инвестиции и тренинг, за да се увери, че предприемачите ѝ ще постигат целите си и ще оказват дълбоко влияние в рамките на своите общности¹.

Това наистина е вдъхновяващо, но у Шивани ме впечатли не толкова идеята ѝ, колкото *как* я е осъществила. Тя нямаше предишен опит като предприемач, ала това не я беше спряло. Започнала да изгражда визията си стъпка по стъпка; потърсила контакти в LinkedIn (изпратила над 15 000 индивидуални съобщения!) и събрала малък екип от сътрудници на непълно работно време. След известен първоначален успех се изправила пред избор: дали да продължи сигурната си, престижна и извоювана с труд работа на Уолстрийт, или да посвети цялата си енергия и време на Tala.

Набрала кураж и се хвърлила в дълбокото.

Не погледнала назад и така нейният стартъп постепенно се разраснал и отворил офиси в много страни, предлагайки най-различни продукти. Забележително пътешествие, но най-много ме порази не размах на начинанието или влиянието на Шивани, а нейните лични качества: готовността ѝ да оспорва статуквото. Инклузивните ѝ лидерски способности. Ориентацията ѝ към услугите.

По време на нашата разходка разбрах, че често приписваме успеха на лидерите, от които се възхищаваме, на по-видимите им умения – като финансовия нюх на Шивани – когато се стремим да ги повторим. Но личните качества, които действително правят Шивани ефективен лидер и основател, всъщност са качествата ѝ на творец на промени. Става дума за белези на ха-

рактера – предприемчивост, сърцатост, страст и упорство. И тези качества може да усвои и практикува всеки, независимо кой е или къде се намира.

На въпросната разходка у мен се роди концепцията за *творец на промени*. Откривайки тези качества у Шивани, започнах да осъзнавам как те се проявяват у толкова други хора край мен, дори у онези, които вероятно не смятат себе си за творци на промени.

В онзи момент моето разбиране на концепцията за промяна... хм... се промени. Дотогава винаги смятах, че промяната произтича единствено от една или две гигантски организации – например Червения кръст или Световната банка. Но тогава ме осени прозрение: положителната промяна всъщност се извършва от всеки, който я преследва, където и да се намира. Промяната не е запазена за малцина избрани. Всъщност промяната предполага да ръководим със силата на влиянието (инфлуенсъри) където и да сме и под каквато форма ни подхожда. Но разбрах от първа ръка, че просто има прекалено много бариери – и бюрократични, и индивидуални, които спъват всички нововъзникнали лидери по пътя към реализиране на желаните промени.

Започнах да си представям свят, изпълнен със и управляван от творци на промени. Свят, в който положителните промени се осъществяват както в заседателните зали на компаниите, така и на кухненските маси. В който творците на промени се впускат в действие както иззад компютрите си, така и по улиците. В който творци на промени с всевъзможен произход и опит, темперамент и сфера на интереси разполагат с мисловната нагласа, лидерските качества и инструментите, необходими за осъществяването на дадена промяна.

След разходката с Шивани бях завладян от идеята да разбера какво се изисква, за да станеш творец на промени и да проуча какво най-често възпира хората да бъдат такива. Посветих се на мисията да помагам на другите да си създават свои персо-

нални версии на историята на Шивани. Да активират вътрешните си умения за инициране на положителни промени за себе си, своите организации и своите общности. Да помагат на всеки и всички да станат творци на промени.

Определение за творец на промени (чейнджмейкър)

Понятието *творец на промени*, или *чейнджмейкър*, се споменава за първи път през 1981 г., когато Международната организация за социално предприемачество *Ашока* го използва в годишния си бюлетин. Тя определя твореца на промени като *човек, който предприема градивни действия, за да разрешава социални проблеми*². И макар *Ашока* да заслужава признание, за което е въвела понятието в колективната ни терминология, смятам, че концепцията за чейнджмейкър, творец на промени, е достойна за по-широка и по-всеобхватна дефиниция, надхвърляща ограниченията на социалните предизвикателства.

С други думи, аз определям твореца на промени като човек, който иницира положителна промяна, независимо къде се намира.

Умишлено поддържам дефиницията проста и радикално инклузивна. Вярвам, че всеки среден мениджър в технологична компания, който предлага креативно нововъведение, има право да се нарича *творец на промени* също толкова, колкото и нобеловият лауреат. Без да претендирам за компетентност по отношение на мащаба или целта на промяната, предпочитам да отпращам към всички без изключение покана да внасят промени, където и да се намират – били те стажанти, отделни индивиди или главни изпълнителни директори (ГИД).

В крайна сметка творците на промени не бива да бъдат определяни според ролите, секторите или нивото на влияние. Според мен това, което ни обединява, е мисловната нагласа, лидерските качества и действията в името на промяната.

Не забравяйте, че говорим за *творец* на промени, а не за *мислител* на промени. Творците на промени предприемат действия с вярата, че е възможно по-светло бъдеще, по-добър път напред и си позволяват да го създадат.

Ставайки творец на промени в свят, който бързо се променя пред очите ни, вие ще се научите да управлявате, да оформяте, да внасяте положителна промяна за себе си и за другите и ще добиете лидерски умения, така че да просперираме напред несигурността.

Способността за инициране на промяна започва от нейното разбиране. И никога не е имало по-подходящо или по-важно време да навлезете в бизнеса на промяна от сегашния момент.

ПЪРВИ СЪПКИ

Двайсет и четвърти януари 2019 г., 10:00 ч.: споменът за този момент е жив в съзнанието ми. Крачех из аудиторията, а на дъската се мъдреше надписът СВЕТЪТ НИКОГА НЕ Е БИЛ ПО-ГОТОВ ЗА ТЕБ с размер на буквите 140, така че дори студентите от най-задния ред да почувстват тежестта им.

– Добре дошли, бъдещи творци на промени! – поздравих аз. – Светът никога не е бил по-готов за вас!

Не е необичайно студентите да нервничат в началото на новия семестър, но рядко се споменава за чувствата на новите преподаватели в първия учебен ден.

Току-що бях назначен в Калифорнийския университет *Бъркли* и се готвех да изнеса първата си лекция; думата *уплах* не е дос-

матъчна, за да пресъздаде изцяло напрежението на момента. Усещах се уязвим, изложен на погледите на студентите като чисто нов член на преподавателското тяло. Не бях сигурен как ще реагират на този необичаен курс, основан от мен, опирайки се на целия си личен и професионален опит. Това бе курсът, който и аз бих искал да можах да посещавам през последната си година в колежа, и сега бях на път да открия колко други студенти се чувстват по същия начин.

Ако бях надникнал в бъдещето, когато на 22 години, завърших колежа и се впуснах в първото си пътешествие като творец на промени, щеше да ми е невъзможно да си се представя изправен пред аудитория в *Бъркли* на 34, обучаващ следващото поколение лидери. Но преподавателската дейност бе напълно в съзвучие с работата, в която бях вложил сърцето и душата си през изминалото десетилетие.

Професионалната ми кариера беше посветена на създаване на платформи и възможности да подкрепям творци на промени от всякакъв вид да преуспеят. Започнах като съосновател на *StartSomeGood.com*, който помага на творци на промени от цял свят да направят първите си стъпки – от идеята до действието. Уебсайтът и общността, които изградих с моя екип, позволиха на невероятната сбирка от 15 000 творци на промени да катализират, финансират и създават проекти, за да претворят на дело своите инициативи за положителна промяна. После имах привилегията да ръководя инкубатор за социални новатори в Швеция, част от мрежата на глобалната фондация *Reach for Change*. Тренирах и обучавах многобройни вдъхновени творци на промени, помагайки им да постигнат най-голямото си потенциално въздействие, а същевременно насърчавах много други хора от Скандинавия да започнат да възприемат себе си като чейнджмейкъри. Заедно с неколцина невероятно талантиливи личности помогнахме за събирането на над 30 милиона долара, за

да превърнем Change.org в най-голямата световна платформа за социална промяна. Наред с всичко това имах щастието да водя уъркшопове и тренинги за обещаващи творци на промени в десетки страни – от Украйна до Камбоджа, и на места като Световната банка, агенции на ООН и водещи университети по целия свят.

Сега, поглеждайки назад и свързвайки точките, не се учудвам, че ходът на събитията ме отведе до случайната среща с Джей Стовски – старши заместник-декан по координиране на Училището по бизнес Хаас на Университета в Бъркли. В кариерата ми на предприемач, ръководител и педагог една обща нишка свързваше цялата ми работа: да преподавам и да вдъхновявам за промяна. Никога обаче не съм си представял, че ще преподавам на университетско ниво. Джей винаги е бил мой ментор, затова един ден го посетих в офиса му, за да ми даде съвет във връзка с търсенето на ново поприще. Тогава той ми зададе следния въпрос:

– С какво всъщност искаш да се занимаваш, Алекс?

– Ами – започнах аз и се размърдах притеснено на стола си. – Най-много искам да преподавам, но знам, че повечето университетски преподаватели са с десетки години по-стари...

За моя голяма изненада, Джей не остана учуден, а направо ме попита какво искам да преподавам.

– *Как да станем творци на промени* – отвърнах уверено, без следа от колебание в гласа.

– Добре – каза Джей. – Направи учебен план, покажи ми го и ще тръгнем оттам.

Стиснах му ръката, развълнуван, че и друг освен мен вижда потенциал във визията ми, и излязох от кабинета. Веднага извадих телефона си и потърсих в Гугъл *Как да съставим учебен план*. Първоначалната ми увереност опроверга факта, че нямаше никаква представа какво всъщност означава да създадеш курс.

Процесът по подготовката му ми позволи да размисля върху уроците, усвоени от мен до този момент, по-специално преследване на положителна промяна. Прочетените книги, хората по света, чиито истории ме бяха вдъхновили, идеите за инициране на промени в дисциплини, вариращи широко от физиката до музиката: всичко това щеше да вдъхне живот на учебния план, лекциите и практическите занятия. Благодарение на подготовката ми картината се очерта по-ясно – такава, която щеше да помогне на студентите да впрегнат енергията и ентузиазма си и да им осигури реални умения и умствени настройки, за да създават положителни промени на индивидуално, организационно и обществено равнище.

Когато стоях пред вратата на моята аудитория в онзи първи ден, носех целия този багаж със себе си – успехите, неудачите и прозренията. Трябваше ми миг, за да се събера; после отворих вратата. Гледката ме трогна до сълзи: не само всички места в залата бяха запълнени, но имаше и студенти, насядали на пътеките, накацали по первазите на прозорците и наредени по край стените – с надеждата да бъдат допуснати до курса. Студентите в *Бъркли* имат право да избират между повече от 6000 курса на семестър; ето защо да видя, че моята аудитория се пръска по шевовите, направи мисията ми кристално ясна: щях да положа всички усилия, за да помогна на тези младежи не само да станат лидери, но и творците на промени, от каквито светът се нуждае.

Свят за творци на промени

Неотдавна изнесох лекция пред група от седмокласници в гимназията на Антилиоп Вали, Калифорния, като част от проект

за творене на промени, създаден от техния учител Али Бенегети.

Момиче с тих и приятен глас ми зададе първия въпрос, който засягаше темата в най-голяма дълбочина:

– Кой може да бъде творец на промени?

– Всеки! – отвърнах убедено.

Склонни сме да приемаме за творци на промени онези, които заемат лидерски позиции: предприемачи, технолози, политици. Повечето останали хора вероятно не отъждествяват себе си незабавно с чейнджмейкъри. В нашия поляризиран свят прекарваме много време да си изграждаме самоличност, с която по някакъв начин да се разграничим от другите. Стремим се към изключителност е присъщ на човешката природа. Моята дефиниция за *творец на промени* цели да обори това схващане; тя е гръзка и умишлено инклузивна. За да подкрепя тезата си, в тази книга ще ви запозная с творци на промени от всякакъв род.

Ще се срещнете с интроверти и екстроверти, учени и художници, местни хора и имигранти, мъже, жени и небинарни индивиди. С хора, които са се стремили към промяна още от деца, и с такива, които са определили мисията си едва по-късно в живота, след приключване на традиционната си кариера. Ще се срещнете с родители, деца, висшисти и напуснали гимназията.

Тази книга се фокусира върху това, което обединява всички нас – а именно, че *всички* сме творци на промени.

И макар че няма да се разпознаете във всяка история, надявам се да поискате непременно да свържете себе с поне една по полезен начин. Не можете да бъдете такива, каквито не се виждате, но откриването на поне частица от вас самите на тези страници ще ви помогне да определите и себе си като творци на промени.

КАК ДА РАЗБИРАМЕ ПРОМЯНАТА

Изправени сме пред два избора как да се справим с днешните темпове и мащаби на промяна. Дали да си заровим главата в пясъка с надеждата, че все някак ще успеем да се озовем невредими от другата страна? Или да приемем собствените си действия не просто като промяна с цел оцеляване, а активно да ги финансираме, оформяме и насочваме, да създаваме нови възможности за себе си, нашите общности и нашия свят?

Творците на промени избират второто — пътя на осъзнатите действия, на влиянието, на катализирането на промени.

За да можем да изберем проактивния път, първо трябва да разберем какво представлява самата промяна. За да се чувстваме комфортно с промяната, е необходимо да вникнем в два ключови аспекта на съвременето: първо, промяната така или иначе се случва и, второ, промяната е предизвикателна и изисква усилие. Нека разгледаме и двата аспекта.

Ако чувствате, че светът се променя все по-бързо и по-бързо, и по-бързо... Прави сте! Да вземем за пример технологичния напредък през последните 600 години.

Между времето на Йоханес Гутенберг от Майнц, изобретил печатната преса около 1440 г., и изнамирането на телескопа през 1608 г. са изминали повече от 150 години. Още 90 години минават до изобретяването на парната машина и десетилетия, преди да бъде изнамерен телеграфът, а после и електрическата крушка. Преди векове един-единствен технологичен пробив от такава величина е бил достатъчен за цял човешки живот!

Само за последните пет години е отбелязан невероятен технологичен напредък: автономни автомобили, генно редактиране, изкуствен интелект и още много. Докато настоящата книга стигне до вас, ще бъдат направени дори още повече светопромени открития.

Бързият технологичен растеж се обяснява със закона на Мур, формулиран от съоснователя на Intel Гордън Мур през 1968 г. Той предрича, че броят на транзисторите в интегралната схема ще се удвоява на всеки две години, докато цената пада наполовина. Това би довело до експоненциален растеж на изчислителната мощност и оттам – до технологична промяна.

Мнозина от нас приемат бързите промени за даденост, що се отнася до телефоните и компютрите, но в книгата си *Благодаря, че закъсна* авторът Томас Фридман вкарва закона на Мур в контекст, прилагайки го към автомобилите: *Ако отнесем закона на Мур към колите, то „бръмбарът“ фолксваген от 1971 г. днес би се движил с 300 000 мили в час, би струвал 4 цента и би изразходвал само един резервоар гориво през целия си живот*³.

Ще бъде полезно да разширим нашия анализ през призмата на транспорта. До не много отдавна подризнатата иновация при превозните средства означаваше да замениш тегления от коне файтон за моторен файтон с гигантски колела и гюрук.

Превъртаме лентата до днешния ден и се подготвяме за едно бъдеще на свръхзвукови транспортни системи Hyperloop и на безпилотни автомобили. Независимо от многобройните предимства – намаляване на изгорелите газове, скъсяване на разстоянията – когато става дума за промяна, винаги трябва да имаме предвид и негативните страни или недостатъците. Към 2020 г. над 3,3 милиона американци работят като шофьори на камиони – професия, която почти сигурно ще изчезне, когато настъпят промените в транспорта на бъдещето.

И докато продължаваме с усилията си, ние, творците на промени, не бива да забравяме също, че промените засягат различни хора по различни начини и сме морално задължени да прокарваме своите промени с емпатия, признавайки, че не всяка е добре дошла за всеки.

Това виждане е полезно, имайки предвид, че промяната представлява предизвикателство.

Все по-продължителните и интензивни горски пожари напомнят мъчително за климатичните промени и ние предприемаме колективни усилия да ги овладеем, макар че равнището на световния океан се покачва застрашително и ледниците се топят пред очите ни.

Пандемията от COVID-19 е патогенно напомняне колко взаимносвързан е станал нашият свят чрез глобализацията, пътуванията и бизнеса. Въпреки това се стремихме с всички сили да променим всекидневния си живот и действията на общността си, така че незабавно да спрем разпространението на вируса.

Убийството на Джордж Флойд през 2020 г. е напомняне за здравите корени, които е пуснал расизмът в САЩ и всъщност във всички държави по света. Неговата смърт и последвалите протести генерираха закъсняло пробуждане на преобладаващите расистки системи и расовата несправедливост. Но това убийство беше и напомняне, че промяната все още не е настъпила, независимо от усилията на мнозина. Дори и често главно по най-съдбовните въпроси промяната е страшно предизвикателство, понякога парализиращо. Старият начин на мислене, на ръководене и на действие няма повече да работи пред лицето на всички промени, които настъпват с главоломна бързина и са все по-комплексни.

Ако законът на Мур помага да си обясним акселерацията на преживяваната промяна, то законът на Мартек го допълва, посочвайки защо е толкова трудно да бъдем в крак с въпросната акселерация. Както видяхме, технологията се променя експоненциално (расте с бързи темпове), докато организациите се променят логаритмично (бавно). С времето пропастта между протичащите промени и способността ни да се нагаждаме към тях се разширява и расте ли, расте.

Концепцията, залегнала в основата на закона на Мартек, ни помага да разберем бездната междy извършващите се в света промени и умението да не изоставаме от тях като индивиди, като лидери и като членове на обществото, като организации, фирми и системи. Това е огромно предизвикателство – вероятно предизвикателството на живота ни.

Но за творците на промени определяща е способността им да виждат възможност там, където другите виждат само предизвикателство.

Наистина, светът се променя по-бързо, откогато и да било преди. И става все по-трудно да не изоставаме.

Сега е времето на творците на промени.

Те вярват, че бъдещето може да е по-добро от днес и че сме способни да го осигурим.

Промяната се случва. Промяната е предизвикателна. Но с мисловната нагласа, лидерските умения и действия, за които ще научите от тази книга, не само ще бъдете в състояние да догонвате промяната, но ще получите и възможност сами да я предизвиквате и управлявате. Готови сте да действате и това е първата стъпка.

ПЪТУВАНЕТО КЪМ МИСИЯТА НА ТВОРЕЦ НА ПРОМЕНИ

Тазя книга е структурирана по същия начин като курса ми в *Бъркли* (но, за ваше щастие, задачата ви е само да четете!). Тя е съставена от три части.

Част I. *Мисловната нагласа на твореца на промени* ви запознава с нагласата и поведението, характерни за творците на промени, независимо от тяхната роля, сфера на влияние или

опит. Награждам първоначалните си проучвания върху Индекса за творци на промени и споделям осветляващи прозрения на социалната наука, които ще ви помогнат да приложите основни концепции към собствения си живот и работа. Почиваш на принципи *Оспорвай статуквото* и *Надскочи себе си*, този раздел представя решаващи качества и умения – устойчивост, поемане на пресметнати рискове, емпатия, любознателност и адаптивност. И за първи път споделям с външния свят някои от оригиналните упражнения за лидери, които показвах на студентите си в *Бъркли*, за да им помогна да развият и да приложат мисловната нагласа на творец на промени.

Част II. *Творецът на промени като лидер* се фокусира върху това да ви помогне да станете онзи тип лидери, от които светът ни се нуждае. Усвоявайки ключови лидерски умения, характерни за XXI в. – влияние без авторитет, ръководене чрез мениджърски мрежи, изграждане на доверие във виртуалния свят – ще преоткриете собствения си подход, за да спечелите доверието на хората и да ги поведете към своята визия за промяна. Когато прочетете докрай този раздел, ще се преобразите от обикновен сътрудник в творец на промени, който дава най-доброто от себе си, за да работи чрез и с другите и който има куража и способността да бъде водач, дори в действителност да не е.

Част III. *Творецът на промени в действие* ще ви помогне да използвате новоразвитите си лидерски умения и настройка на ума и да ги приложите на практика, така че идеята да се превърне в действие. Придържайки се към модела на стратегическия мениджмънт, разработен от мен, ще си изградите собствен инструментариум за творци на промени, така че да стартирате и реализирате положителна промяна. Ще научите за различни чейнджмейкъри, сред които художници, медицински сестри, инженери и предприемачи, съумели да направят решаващата първа

стъпка към действие, и с времето ще откриете ключови насоки за устойчива промяна.

Изключително съм благодарен за възможността да се присъединя към вас в това пътуване и да ви помогна да намерите цел, влияние и идентичност, щом разгърнете лидерския си потенциал.

Това е моментът.

Това е вашият момент.

Светът никога не е бил по-готов за вас!