



How important are the ways in which you think to your future career? Will you achieve your professional aspirations solely by working hard and a bit of good luck? Fiona Beddoes-Jones explores and explains.

Think yourself to the top...

Denken Sie sich an die Spitze...

Wie wichtig ist es, wie Sie über Ihre zukünftige Karriere denken? Können Sie berufliche Aspirationen ausschließlich durch harte Arbeit und etwas Glück erreichen? Fiona Beddoes-Jones untersucht und erläutert dieses Thema.

Research has shown that when a sample cohort of students were asked to imagine themselves thinking like mathematics professors they achieved significantly higher scores in maths tests than comparative groups who had not been asked to think in that way. This suggests that when you imagine yourself thinking 'like' someone else, you may indeed think more like them.

The effectiveness of using powerful thinking strategies has long been recognised within the sports world. Coached by sports psychologists, top athletes across all disciplines use thinking strategies such as visualisation, repetitive mental practice and positive mental reinforcement to improve their performance. These techniques are equally as relevant to you at

Wie wichtig ist es, wie Sie über den zukünftigen Erfolg Ihrer Karriere denken? Können Sie berufliche Aspirationen ausschließlich durch harte Arbeit und Glück erreichen? Oder können Sie sich wirklich an die Spitze denken? Als eine Prüfgruppe von Studenten gebeten wurde, sich vorzustellen, dass sie wie ein Mathematikprofessor denken, stellte sich heraus, dass sie in Mathematiktests bedeutend höhere Ergebnisse erzielten als Vergleichsgruppen, die nicht gebeten wurden, auf diese Weise zu denken. Das deutet darauf hin, dass wenn man sich vorstellt, wie jemand anders zu denken, man tatsächlich ähnlich denkt wie diese Person.

In der Welt des Sports ist der Nutzen effektiver Denkstrategien schon seit langem bekannt. Unter Anleitung von Sportpsychologen nutzen Topathleten aus allen Disziplinen verschiedene Denkstrategien, wie z.B. Visualisierung, wiederholte Denkübungen und positive mentale Verstärkung, zur Verbesserung ihrer Leistungen. Diese Techniken sind für Sie am Arbeitsplatz genauso relevant wie für die Topsportler, z.B. um in Gedanken eine Präsentation oder eine zukünftige Besprechung durchzugehen.

Der Unterschied zwischen mittelmäßiger und ausgezeichneter Leistung liegt in der Qualität des Denkens von Einzelnen und Teams. Aufgrund veränderter Arbeitsmuster ist für den Erfolg einer Organisation die Zusammenarbeit von Teams über Hierarchien, Funktionen und Nationalitäten hinweg von wesentlicher Bedeutung. Zusammen mit der größeren Komplexität von Betrieben auf lokaler und globaler Ebene ist es für Einzelne und Teams heute noch wichtiger, Denkstrategien zu entwickeln, die eine wirksame Zusammenarbeit ermöglichen.

Wie also denken erfolgreiche Unternehmensleiter? Forschungsarbeiten der britischen Cranfield Business School zeigt, dass die effektivsten Führungskräfte strategisches Denken bevorzugen und gleichzeitig flexibel genug sind, um sich je



■ The way that you think will determine how high you go.

Did you know?

- The effectiveness of using powerful thinking strategies has long been recognised within the sports world.
- It is now even more important for individuals and teams to develop the thinking strategies by which they can work together effectively.

work, for mentally rehearsing a presentation or a future meeting scenario for example, as they are to the top sports performer.

The difference between mediocre performance and excellence lies in the quality of the thinking done by individuals and teams. Changing working patterns has made the collaboration of teams across hierarchies, functions and nationalities critical to organizational success. Combined with the increasing complexity of operations at local and global levels, it is now even more important for individuals and teams to develop the thinking strategies by which they can work together effectively.

So how do successful Chief Executives think? Research by Cranfield Business School in the UK has identified that the most effective Chief Executives have a cognitive preference for Strategic Thinking with the flexibility to focus on relevant details as appropriate. Were they born this way, or did they somehow learn to balance their focus on strategy and operations on their way to the top? Our own research shows that the most effective leaders and managers work hard to develop the cognitive flexibility to use a range of different thinking skills and strategies. They are 'cognitively fit', better able to employ the most appropriate thinking styles and thinking strategies for the task at hand. They think appropriately and effectively, making good quality decisions, consistently over time.

How can you learn how to do this? In order to develop effective thinking strategies you first need to understand the different ways in which you naturally prefer to think and the effect that this has on how you approach tasks and interactions with colleagues. Thinking styles preferences can be heard in the language that people use and are evident in the behaviours they adopt.

The following two exercises will encourage you to think about differences in the ways people think and behave and the impact this might have on those around them. To begin to understand your own thinking styles preferences it is useful to consider your cognitive drivers, your cognitive development areas and your cognitive motivational profile.

Your cognitive drivers

These are your highest thinking preferences. They may be so important to you that all other information is filtered through them and will probably include those thinking strategies and types of thinking which you naturally engage in most effectively. They may sometimes be considered to be your cognitive strengths and will be highly appropriate in certain circumstances, although possibly not in others. Some of them are quite likely to be those defining characteristics that 'get you noticed' at work.

Although your cognitive drivers may sometimes be considered to be your cognitive strengths, in certain situations at work or with certain colleagues, they might also be considered to be disadvantageous. For

nach Bedarf auf relevante Details zu konzentrieren. Ist diese Fähigkeit angeboren oder haben sie auf irgendeine Weise auf dem Weg nach oben gelernt, ihre Konzentration auf Strategie und betriebliche Prozesse im Gleichgewicht zu halten? Unsere eigenen Untersuchungen zeigen, dass die wirksamsten Leiter und Manager sehr stark an der Entwicklung kognitiver Flexibilität zur Nutzung unterschiedlicher Denkfähigkeiten und -strategien arbeiten. Sie sind „kognitiv fit“ und besser in der Lage, die für die jeweilige



■ To be an effective leader you will need to work at developing the cognitive flexibility to use a different range of thinking skills and strategies.

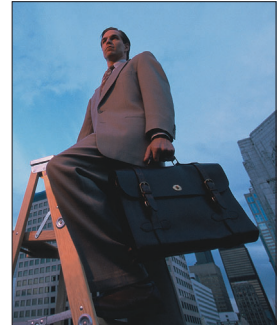
Aufgabe geeignetsten Denkstile und -strategien einzusetzen. Sie denken auf angemessene und wirksame Weise, treffen gleichbleibend und langfristig gute Entscheidungen.

Wie können Sie das lernen? Um effektive Denkstrategien entwickeln zu können, müssen Sie als erstes die verstehen, welche verschiedenen Denkweisen Sie selbst bevorzugen, und wie sich diese auf die Erfüllung Ihrer Aufgaben und Interaktionen mit Kollegen auswirken. An der Sprache und Verhaltensweise eines Menschen kann man erkennen, welche Denkstile er bevorzugt.

Die beiden folgenden Übungen werden Sie dazu anregen, über unterschiedlichen Denkweisen und deren Auswirkungen das Umfeld nachzudenken. Um Ihre eigenen bevorzugten Denkstile zu verstehen, sollten Sie überlegen, was Ihre kognitiven Antriebskräfte,

Did you know?

- Thinking styles preferences can be heard in the language that people use and are evident in the behaviours they adopt.
- The most effective leaders and managers work hard to develop the cognitive flexibility to use a range of different thinking skills and strategies.



■ How you use your ability to think will determine how others perceive you.

example, someone who thinks very quickly might think too quickly for their colleagues. Someone who is very adept at understanding complex issues, might over-complicate them and be unable to explain them simply to others. A manager who has a high strategic focus might overlook critical details and conversely, someone who thinks in a highly detailed way may lack strategic understanding.

Cognitive development areas

These are those elements of your thinking which tend not to be beneficial to you at work. It is quite likely that your colleagues will notice them and may even consider them to be 'weaknesses' of yours. If they adversely affect performance, either individually or within a team, they could indeed be considered disadvantageous. It is very rare for someone to have no cognitive development areas. Paradoxically, our experience shows that if someone's profile indicates too much flexibility they may sometimes become paralysed and take no action. By always being able to

kognitiven Entwicklungsbereiche und Ihr kognitives Motivationsprofil sind.

Kognitive Antriebskräfte

Dies sind die am stärksten bevorzugten Denkstile. Diese sind für Sie eventuell so wichtig, dass alle anderen Informationen durch sie gefiltert werden. Dazu gehören wahrscheinlich die Denkstrategien und Denkweisen, die Sie auf natürliche Weise am wirkungsvollsten anwenden. Diese werden manchmal als Ihre kognitiven Stärken betrachtet und sind in bestimmten Situationen äußerst angebracht - in manchen anderen vielleicht jedoch nicht. Einige dieser Denkweisen sind sehr wahrscheinlich die definierenden Eigenschaften, durch die Sie am Arbeitsplatz Aufmerksamkeit auf sich ziehen.

O bwohl Ihre kognitiven Antriebskräfte manchmal als Ihre kognitiven Stärken angesehen werden, könnten sie in bestimmten Arbeitssituationen oder im Umgang mit bestimmten Kollegen als nachteilig betrachtet werden. Wenn jemand beispielsweise sehr schnell denkt, kann es sein, dass das für seine Kollegen zu schnell ist. Jemand, der sehr gut in der Lage ist, komplexe Fragen zu verstehen, kann diese vielleicht zu sehr

Did you know?

- There are recognisable patterns of personality types who think in certain ways.
- If you want to increase your satisfaction at work, think about what types of thinking you find energising, enjoyable and motivating and evaluate to what degree your cognitive motivational profile is being fulfilled at work.



see both sides of an argument, they can find it difficult to decide which option to choose.

Your cognitive motivational profiles

This comprises those elements of your thinking that you generally find to be motivating within your working environment. They may be related to your cognitive drivers, although this is not always the case. Not only are you likely to be highly motivated by them, you are likely to find your working environment demotivating if they are not present. If you want to increase your satisfaction at work, think about what types of thinking you find energising, enjoyable and motivating and evaluate to what degree your cognitive motivational profile is being fulfilled at work.

komplizieren und anderen Personen nicht auf einfache Weise erklären. Ein Manager mit sehr stark strategisch ausgerichteter Denkweise übersieht möglicherweise wesentliche Details und umgekehrt, jemand, der sehr detailliert denkt, mag vielleicht mangelndes strategisches Verständnis aufweisen.

Kognitive Entwicklungsbereiche

Dies sind die Elemente Ihres Denkens, die bei der Arbeit für Sie nicht von Vorteil sind. Es ist sehr wahrscheinlich, dass Ihre Kollegen diese erkennen und sie möglicherweise als Ihre „Schwächen“ betrachten. Wenn sie Ihre Leistung, entweder als Einzelner oder innerhalb eines Teams, beeinträchtigen, könnten sie sich tatsächlich als nachteilig erweisen. Es ist sehr selten, dass jemand keine kognitiven Entwicklungsbereiche hat. Paradoxerweise zeigt unsere Erfahrung, dass Personen, die zu flexibel sind, manchmal wie „gelähmt“ sind und nicht handeln. Da sie immer beide Seiten eines Arguments sehen können, finden sie es schwierig, sich für eine Option zu entscheiden.

Kognitive Motivationsprofile

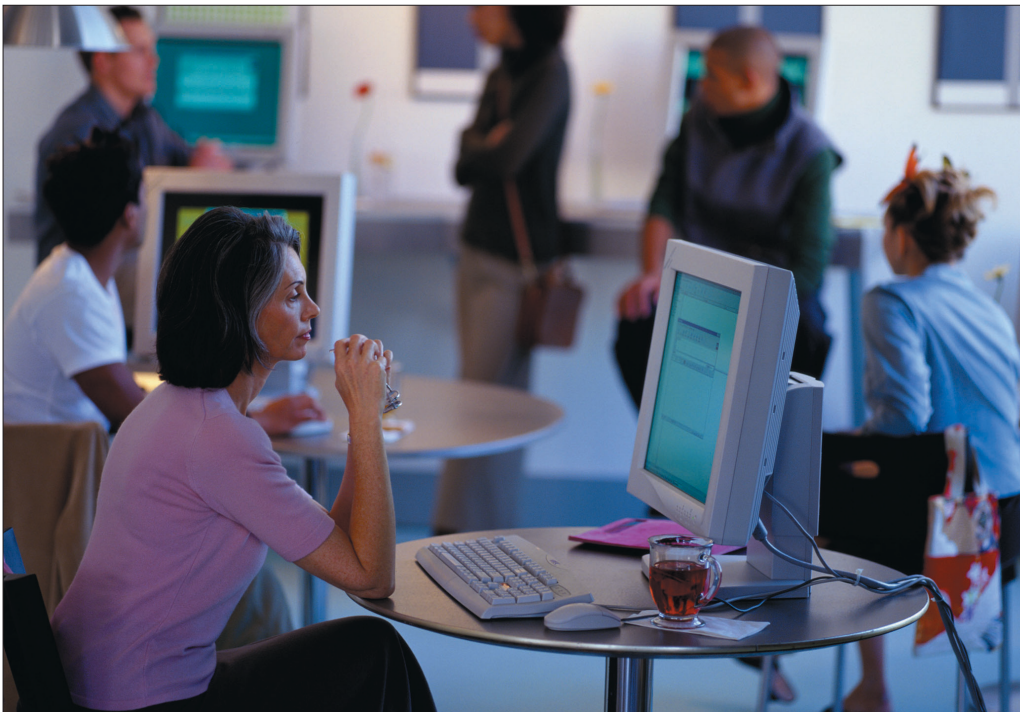
Das sind die Elemente Ihres Denkens, die Sie generell bei Ihrer Arbeit motivieren. Sie sind vielleicht mit Ihren kognitiven Antriebskräften verwandt, das ist jedoch nicht immer der Fall. Diese motivieren Sie nicht nur sehr stark, sondern deren Mangel werden Sie in einer Arbeitsumgebung sehr wahrscheinlich als entmotivierend empfinden. Wenn Sie mehr Befriedigung von Ihrer Arbeit möchten, sollten Sie sich überlegen, welche Denkweisen Sie anregend, angenehm und motivierend finden und bewerten, in welchem Maße Ihre Arbeitsstelle Ihr kognitives Motivationsprofil erfüllt.

Entwicklung kognitiver Flexibilität

Denkübung I

Denken Sie einen Augenblick über die einzigartige Flexibilität der Denkfähigkeiten und -strategien nach,

die Projektleiter für ihre Aufgaben benötigen. Sie müssen die allgemeine Strategie des Projekts im Auge behalten und gleichzeitig wesentlichen Details genügend Aufmerksamkeit schenken. Sie müssen positiv auf das Ziel des Projekts ausgerichtet sind und gleichzeitig entsprechende Alternativpläne aufstellen, um dafür zu sorgen, dass das Projekt nicht fehlschlägt. Sie müssen proaktiv darauf drängen, dass das Projekt seine Aufgaben erfüllt und die Zeitpläne und Termine eingehalten werden und gleichzeitig auf veränderte Umstände eingehen. Ihr Denken und Verhalten muss flexibel genug sein, um die komplexen und oft widersprüchlichen Erfordernisse und Anforderungen von Projektteam, Kunden und Projekt selber miteinander zu vereinbaren. Sie müssen nicht nur politisch clever sein, sondern auch die Fähigkeit besitzen, Projektteams, Mitarbeiter und Vorstand zu engagieren, motivieren und ihnen Präsentationen zu bieten. Außerdem muss ihr Verhalten und Denken flexibel genug sein, um auf die Organisationskultur einzugehen und gleichzeitig den Mut zu haben, unrealistische



■ The way you feel about your working environment can be effected by the way that you think about it.

Developing Cognitive Flexibility:

Thinking skills exercise 1

Think for a moment about the unique flexibility of thinking skills and strategies required by project managers. They need to hold the strategic overview of the project in their heads whilst paying sufficient attention to critical details. They need to maintain a positive focus on the goals, targets and objectives of the project whilst at the same time making the appropriate contingency plans to ensure that the project does not fail. They need to proactively push for the project to fulfil its obligations and meet its key timescales and deliverables whilst at the same time being responsive to changing circumstances. They need to have the cognitive and behavioural flexibility to juggle the complex and often conflicting demands and requirements of their project team, the client and the project itself. As well as being politically astute,

Did you know?

- In order to develop effective thinking strategies you first need to understand the different ways in which you naturally prefer to think and the effect that this has on how you approach tasks and interactions with colleagues.
- The difference between mediocre performance and excellence lies in the quality of the thinking done by individuals and teams.

they need the communication skills to engage, motivate and present to project teams, front line staff and the Board. And they need the flexibility of thinking and behaviour to be able to match organisational culture whilst having the courage to challenge unrealistic expectations. Perhaps this explains why so few excellent project managers exist!

Thinking skills exercise 2

There are recognisable patterns of personality 'types' who think in certain ways. Take Matt for example. Highly competitive and easily bored, Matt is very decisive and always believes that he is right. He often engages in heated debates with colleagues and although recognised as talented, he has already been labelled as "difficult to manage" due to his challenging attitude. Compare Matt with Sally. Quiet and unassuming, Sally likes to talk things through with colleagues. She is not particularly decisive and tends to avoid an argument, preferring to reach agreement through consensus. Highly collaborative, she is well-liked by colleagues who know that they can always rely on her to help them out if need be. As she is always in demand, project managers argue amongst themselves over Sally's availability. What advantages and drawbacks can you identify regarding each of their cognitive profiles? Who would you most like (and dislike) working with? Why is that?

Now that you have considered about some of the different ways of thinking which are relevant at work, here is a route map for becoming more flexible in the thinking styles and cognitive strategies you adopt. ■

Tips for developing your cognitive fitness:

1. Become aware of your own thinking style preferences.
2. Notice the language patterns people use as these will relate to their thinking strategies.
3. Watch and listen to colleagues and try to work out how they might be thinking at any given time.
4. Identify role models at work whose thinking strategies you believe to be successful. If you want to find out how they are thinking, ask them what makes them think that or what has led them to that conclusion.
5. Frequently review and reflect on your decisions, actions and thinking strategies. Evaluate the quality of your thinking and identify what you could do differently to become more effective.
6. Remember that developing your cognitive fitness is an ongoing process. As with any skills development it takes time and the more you practice, the more skilled and effective you will become.

Tips zur Entwicklung Ihrer kognitiven Fitness:

1. Erkennen Sie, welche Denkstile Sie selbst bevorzugen.
2. Achten Sie auf die Sprachmuster anderer Menschen, denn diese hängen mit ihren Denkstrategien zusammen.
3. Beobachten Sie Kollegen und hören Sie ihnen zu, um herauszufinden, auf welche Weise sie in verschiedenen Situationen denken.
4. Identifizieren Sie Vorbilder am Arbeitsplatz, deren Denkstrategien Ihrer Ansicht nach erfolgreich sind. Wenn Sie herausfinden möchten, auf welche Weise diese Personen denken, fragen Sie sie, was Sie zu ihrer Ansicht oder Schlussfolgerung führte.
5. Überprüfen und überdenken Sie Ihre eigenen Entscheidungen, Handlungen und Denkstrategien regelmäßig. Bewerten Sie die Qualität Ihres Denkens und bestimmen Sie, was Sie anders tun können, um effektiver zu sein.
6. Vergessen Sie nicht, dass die Entwicklung kognitiver Fitness ein fortlaufender Prozess ist. Die Entwicklung aller Fähigkeiten braucht Zeit und je mehr Sie üben, desto besser und wirksamer werden Sie.

Erwartungen in Frage zu stellen. Das ist vielleicht eine Erklärung dafür, warum es nur so wenige ausgezeichnete Projektleiter gibt!

Denkübung 2

Man kann gewisse Persönlichkeitstypen erkennen, die auf bestimmte Weise denken. Matt ist ein Beispiel dafür. Er ist sehr aufstrebend und langweilt sich leicht. Außerdem ist er sehr entschlossfreudig und glaubt immer, dass er recht hat. Er hat oft hitzige Debatten mit Kollegen und obwohl er als talentiert angesehen wird, hat man ihn aufgrund seiner Einstellung bereits als „schwierig“ eingestuft. Vergleichen Sie ihn dagegen mit Sally. Sally ist eine ruhige und bescheidene Person, die sich gerne mit Kollegen bespricht. Sie ist nicht besonders entschlossfreudig und tendiert dazu, Streit zu vermeiden. Sie zieht es vor, eine Einigung durch Übereinstimmung zu erreichen. Sally ist sehr kooperativ und ihre Kollegen mögen sie. Sie wissen, dass sie sich im Notfall immer auf ihre Hilfe verlassen können. Da sie sehr gefragt ist, streiten sich Projektleiter manchmal darum, Sally für ihr Projekt einzusetzen. Welche Vor- und Nachteile können Sie hinsichtlich der kognitiven Profile von Matt und Sally feststellen? Mit wem würden Sie am liebsten (oder am wenigsten gern) zusammenarbeiten? Aus welchem Grund?

Nachdem Sie sich verschiedene, für die Arbeit relevante Denkweisen betrachtet haben, erhalten Sie eine Anleitung, um die von Ihnen verwendeten Denkstile und kognitiven Strategien flexibler zu machen. ■



Die Autorin Fiona Beddoes-Jones ist Managing Director von The Cognitive Fitness Consultancy und Autorin der psychometrischen Instrumente Thinking Styles und Cognitive Team Roles. Sie ist Mitglied des Chartered Institute of Personnel and Development and the Association of Business Psychologists. <http://www.cognitivefitness.co.uk>

The author, Fiona Beddoes-Jones, is Managing Director of The Cognitive Fitness Consultancy and the author of the psychometric instruments Thinking Styles and Cognitive Team Roles. She is a member of the Chartered Institute of Personnel and Development and the Association of Business Psychologists <http://www.cognitivefitness.co.uk>