шаг

4

Четыре основные потребности: контролировать чувства, чтобы повлиять на изменения

Эмоциональный интеллект – способность чувствовать, понимать и применять силу эмоций в качестве источника энергии, связи и влияния.

Барак Обама

Эмоциональные факторы

Недавно в Великобритании провели исследование, в ходе которого руководителей просили оценить важность десяти мотиваторов для их сотрудников. Затем попросили самих сотрудников ранжировать тот же список мотиваторов, начиная с того, чего они ждут от начальства в первую очередь. Вот результаты:

Руководители	**Сотрудники**
1. Хорошая зарплата	1. Ощущение своей ценности
2. Гарантия занятости	2. Возможность контролировать свою работу
3. Продвижение	3. Принадлежность
4. Хорошие условия работы	4. Гарантия занятости
5. Интересная работа	5. Хорошая зарплата
6. Лояльность со стороны менеджмента	6. Интересная работа
7. Тактичность	7. Продвижение
8. Ощущение ценности	8. Лояльность со стороны менеджмента
9. Принадлежность	9. Хорошие условия работы
10. Возможность контролировать свою работу	10. Тактичность

Сами того не понимая, сотрудники невольно продемонстрировали, что четыре важнейшие эмоциональные потребности, которые необходимо удовлетворить, чтобы избежать стресса во время внедрения изменений, это цен-

ность, контроль, принадлежность и безопасность. **Если хотя бы один из этих факторов отсутствует, то включается механизм стресса – точнее выражаясь, реакция «бежать – бороться – замереть».**

Итак, рассмотрим эти факторы по очереди.

Ощущение, что вас ценят

В 1992 году губернатор Арканзаса Билл Клинтон участвовал в президентских выборах наравне с Джорджем Бушем старшим. Решающим моментом в предвыборной кампании стал тот вечер, когда провели вторые теледебаты, на которых президент и его оппонент должны были в прямом эфире отвечать на вопросы аудитории в студии.

Одна женщина задала кандидатам неожиданный вопрос: «Как государственный долг повлиял на жизнь каждого из вас? А если не повлиял, то как вы найдете решение экономических проблем простых людей, если не представляя себе, что их беспокоит?»

Президенту Бушу пришлось отвечать первому. Незавидное положение. «Уверен, что повлиял, – ответил он. – Я очень люблю своих внуков. Не уверен, что правильно понял вопрос… что ж, знаете, вы бы провели в Белом доме один день и услышали, что слышу я…» Он еще немного помучился, ходил вокруг да около, но так и не ответил на вопрос.

Наконец, настала очередь Клинтона. Он встал со стула. Подошел к той женщине и сказал: «Расскажите, как это повлияло на вас?»

Она стала рассказывать, и по каждой проблеме, которую она поднимала, он предлагал решение из своей экономической программы, формулируя все простыми, доступными словами. Многие политические комментаторы считают, что в тот момент Билл Клинтон выиграл выборы.

Потому что он апеллировал к одной из важнейших эмоциональных потребностей человека: чувствовать, что

тебя ценят. Он вовлек в обсуждение ту женщину, которая задала вопрос. Он говорил не за нее, как сделал президент Буш, а вместе с ней.

Большинство из нас жаждут позитивных эмоций, которые появляются, когда тебя ценят. В недавнем британском исследовании 99 из 100 респондентов сказали, что хотят общаться с позитивными людьми. Они также признались, что работают лучше, когда окружены позитивными людьми, которые их ценят.

«Большинство из нас жаждут позитивных эмоций, которые появляются, когда тебя ценят».

Когда Терри Лихи стал председателем правления сети розничной торговли Tesco, первым делом он изменил формат простого вопроса – и добился потрясающих результатов. Когда менеджеры приезжали в магазин, они уже не спрашивали «Какие у вас тут проблемы?», а внимательно изучали ситуацию, чтобы найти, за что похвалить персонал, показать им, насколько они ценны, и отметить, чего они достигли. Не удивительно, что Лихи стал одним из самых популярных лидеров в Великобритании.

Пора меняться

Эмоциональный бак

Джим Томпсон – основатель компании Positive Coaching Alliance (PCA), которая акцентирует внимание на том, что цель молодежного спорта не должна заключаться только в том, чтобы выиграть любой ценой; главное – получать важнейшие жизненные уроки.

PCA проводит семинары по позитивному коучингу для тренеров молодежных команд. На этих семинарах ведущие говорят об «эмоциональном баке», чтобы тренеры задумались о правильном соотношении похвалы, поддержки и критики. «Эмоциональный бак похож на бензобак в машине. Если бензобак пуст, далеко не уедешь. Если эмоцио-

нальный бак пуст, вы не добьетесь тех блестящих результатов, на которые способны».

После этого ведущие семинаров предлагают упражнение. Сначала они просят тренеров представить, что сидящий рядом с ними человек только что упустил важный шанс в игре. Тренеров просят сказать этому человеку что-то, что ***опустошит*** его эмоциональный бак. Так как острая критика – неотъемлемая часть любого спорта, это упражнение вызывает заметное оживление. Томпсон говорит: «Комната наполняется смехом, когда тренеры берутся за это упражнение, иногда проявляя потрясающий креатив».

Затем тренеров просят представить, что кто-то другой допустил ту же ошибку, но теперь их задача – ***наполнить*** эмоциональный бак человека. Это задание вызывает намного меньше восторгов. Томпсон говорит: «В комнате становится тихо, и, наконец, слышишь жалкое: "По крайней мере, попытался!"».

Попробуйте проделать это упражнение. Подумайте об изменениях, над которыми вы сейчас работаете. Подумайте, как наполнить или опустошить ваш эмоциональный бак (или эмоциональный бак человека, который очень важен для достижения вашей цели). Запишите фразы.

Если вы хотите улучшить непростые отношения, обратите внимание на то, что вы говорите этому человеку. Вы слишком критичны или грубы с ним и опустошаете его эмоциональный бак? Даже если этот человек вам не нравится, почему бы не обратить внимания на его успехи и достижения и не прокомментировать их?

Если кто-то мешает вам претворить в жизнь изменения, возможно, он ведет себя так, потому что чувствует себя совершенно ненужным? Как показать ему, что его ценят?

Позитивный настрой

К сожалению, недостаточно просто стремиться к позитивной атмосфере. Большинство из нас выросли в культуре, где похвала и подтверждение ценности человека зачастую уступают место критике. Хотя этот негативный подход,

возможно, укрепился неосознанно, он тем не менее пронизывает наше общество на всех уровнях. Не верите? Тогда вспомните-ка, сколько раз вас вызывали к директору в школе, чтобы обсудить ваши «блестящие оценки»?

Недавний опрос Gallup был посвящен именно этому вопросу, в частности – насколько меньше родители обращают внимание на хорошие оценки своих детей, чем на плохие оценки.

В ходе исследования, проведенного во многих странах с разными культурами, родителям задавали вопрос: «Если ребенок показывает вам следующие оценки: английский – 5, обществознание – 1, биология – 3, алгебра – 2, на какую оценку вы обратите внимание в первую очередь?» Подавляющее большинство родителей во всех странах обращают внимание на двойку, как показано в таблице.

Страна	**Внимание на пятерки, %**	**Внимание на двойки, %**
Великобритания	22	52
Япония	18	43
Китай	8	56
Франция	7	87
США	7	77
Канада	6	83

Я не говорю, что не надо обращать внимание на двойку по алгебре. Но почему бы не начать с положительного настроя – похвалив за пятерки, прежде чем подумать, как исправить двойку? Так обсуждение проблемы получится намного более продуктивным. Точно так же, когда стараетесь что-то изменить в жизни, для начала определите, что в вашей жизни *хорошего*, прежде чем сконцентрироваться на том, что требует изменений.

«Когда стараетесь что-то изменить в жизни, для начала определите, что в вашей жизни хорошего».

Более 80 лет назад педагогика и психология проигнорировали одно важное исследование, результаты которого могли и, вероятно, должны были изменить подобное мышление навсегда.

Исследование, проведенное доктором Элизабет Херлок в 1925 году, было посвящено вопросу, как изменяются результаты успеваемости учеников математического класса в зависимости от отзывов об их работах. Херлок хотела выяснить, что эффективнее – хвалить, критиковать или игнорировать учеников. Результат оценивался по тому, сколько математических заданий решили ученики через два, три, четыре и пять дней после отзыва.

Детей в первой группе называли по имени, их хвалили перед классом за хорошую успеваемость. Детей во второй группе тоже называли по имени, но критиковали за плохие результаты. Детей из третьей группы полностью игнорировали, хотя они слышали, как других хвалят и ругают. Четвертую (контрольную) группу перевели в другую комнату после первого теста. Члены этой группы делали те же тесты, но не получали никаких комментариев по поводу своих результатов. На следующий день дети из первых двух групп справились с заданием хорошо. А затем их результаты кардинально изменились. Ученики, которых критиковали, показали более низкие результаты и к третьему и четвертому дню работали примерно с той же результативностью, что и те, кого проигнорировали. Напротив, ученики, которых хвалили, улучшили свои результаты после второго дня эксперимента и придерживались этого уровня до конца исследования. К пятому дню результаты учеников этой группы безоговорочно превосходили достижения учеников остальных групп. Показатели улучшения результатов по трем группам:

кого хвалили – 71 %;

кого критиковали – 19 %;

кого игнорировали – 5 %.

Пора меняться

Ваши сильные стороны демонстрируют то, в чем вы преуспели. Это то, на что можно опереться: ваши качества и таланты, известные всем вокруг. Поняв это, вы почувствуете собственную ценность и значимость в процессе преобразований.

Если вам сложно, обратитесь за помощью к коллегам, семье и друзьям. Спросите, какие сильные стороны они видят в вас, и оцените их ценность (простите за тавтологию). Спросите, как вы могли бы использовать эти преимущества. Эти беседы укрепят вашу самооценку и способность сосредоточиваться на своих преимуществах. Например, если вы мастерски умеете слушать, возможно, вы могли бы вести более глубокие, личностные беседы с людьми, чья помощь вам нужна, чтобы добиться изменений.

Точно так же подумайте, как применить этот принцип в общении с другими людьми.

В Средние века, когда разжечь огонь было делом нелегким, люди носили с собой металлические коробочки с тлеющими угольками, которым весь день не давали потухнуть, подкладывая небольшие щепки. Это означало, что можно легко разжечь огонь когда угодно, раз искорка всегда с собой. Вы тоже стремитесь дать эту искру позитивного мнения другим людям, чтобы вдохнуть в них уверенность перед лицом изменений.

Доктор Шед Хелмсеттер, американский детский психолог, подсчитал, что за первые 16 лет нашей жизни люди говорят нам «нет» примерно 148 000 раз. Возьмите калькулятор и разделите 148 000 на 16, а потом на 365; получится 25 «нет» в день. Он также обнаружил, что в среднем родители разговаривают с детьми в негативном ключе примерно 90 процентов времени. Не удивительно, что, согласно недавним исследованиям, 90 процентов британских детей в возрасте четырех лет имеют положительное представление о себе, но эта цифра падает до 5 процентов к 16-летнему возрасту.

Отрицательное восприятие влияет и на взрослых. Джон Готтмен, психолог из Вашингтонского университета (с которым мы еще встретимся чуть позже), исследовал более 3000 женатых пар и говорит, что соотношение позитивных и негативных комментариев в семье должно составлять, по крайней мере, 5:1, иначе брак продлится недолго.

Столкнувшись с изменениями, наш мозг быстро вспоминает все предыдущие катастрофы и воссоздает те же ужасные чувства отчаяния и тревоги. Это мышление, конечно, настраивает на негативный лад, лишает уверенности в том, что мы можем справиться с изменениями. Неуверенность ведет к низким результатам, которые, в свою очередь, еще больше снижают самооценку и приводят к еще более худшим итогам. Вы попадаете в бесконечный круг пессимизма. Затаскивать своих противников в этот пессимистический круг – излюбленный метод австралийской команды по крикету, они называют это «изводить противника». Бывший капитан команды Марк Во с гордостью говорит о «психологической дезинтеграции противника» еще до подачи мяча, когда противнику напоминают обо всех предыдущих неудачах, слабостях и ошибках (в ярчайших подробностях!). Они понимают, что это не поможет им показать лучший результат. Однако как часто перед лицом изменений мы начинаем «изводить» себя?

Не допускайте этого, стараясь хотя бы раз в неделю говорить что-то позитивное людям, которые нужны вам для реализации изменений.

Контроль в ваших руках

Тони Блэр всегда надевал одну и ту же обувь в Палате общин во время «Вопросов премьер-министру». Во время президентской кампании Барак Обама по традиции играл в баскетбол в день выборов. Доктор Сэмюел Джонсон всегда старался привлечь удачу, выходя из дома правой ногой и переступая через трещины в мостовой. Президент Вудро

Вильсон верил, что число 13 приносит ему удачу, так как в его имени и фамилии 13 букв (Woodrow Wilson) и на 13-й год в Принстонском университете он стал тринадцатым президентом. Даже нобелевский лауреат физик Нильс Бор повесил над дверью своего дома подкову. Когда его спросили, действительно ли он верит, что она приносит удачу, он ответил: «Нет, но мне сказали, что этот метод работает, даже если не верить в него».

Наше желание контролировать ситуацию настолько велико, а ощущение реальности контроля настолько приятно, что зачастую мы ведем себя так, словно контролируем то, что контролировать невозможно. К примеру, люди больше надеются на выигрыш в лотерее, если сами выбирают числа на карточке, и больше верят в выигрыш, если сами кидают кости.

«Зачастую мы ведем себя так, словно контролируем то, что контролировать невозможно».

Это стремление изменить положение вещей, повлиять на него – одна из фундаментальных потребностей человека. Значительная доля нашего поведения, начиная с детства, – просто отражение этой склонности к контролю. Малыши визжат от восторга, когда разрушают башенку из кубиков, бросают мячик или намазывают себе голову клеем. Почему? Потому что они смогли это сделать сами, вот почему.

Мы рождаемся со стремлением все контролировать и покидаем этот мир точно так же. Когда мы теряем способность контролировать ситуацию, это вызывает печаль, подавленность, стресс. А иногда и смерть.

В недавнем эксперименте исследователи дали жителям дома престарелых домашнее растение. Они сказали половине стариков, что те сами будут заботиться о растении (их назвали группой с высоким контролем), а остальным сообщили, что один человек из персонала будет нести ответственность за благополучный рост растения (их назвали группой с низким контролем). Через шесть месяцев из второй группы скончались 30 процентов стариков, из первой группы – 15 процентов.

Чтобы проверить эти результаты, свидетельствующие о важности контроля, провели второе исследование в том же доме престарелых. К сожалению, оно принесло неожиданные, трагические итоги.

Студенты-добровольцы стали регулярно навещать стариков. Члены первой группы могли контролировать время посещений и их длительность, а члены второй группы – нет. Через два месяца участники первой группы стали чувствовать себя намного счастливее, здоровее и активнее и принимали меньше лекарств, чем члены второй группы.

На этом этапе эксперимента исследователи выяснили, что хотели, и прекратили эксперимент, а также посещения. Через несколько месяцев скончалось подавляющее большинство членов первой группы. Когда им предоставили возможность контроля, они почувствовали себя намно-

го лучше, но затем их неожиданно лишили этой возможности, когда исследование завершилось.

Преимущества этой эмоциональной потребности в контроле также очевидны на работе. В ходе одного известного исследования две группы людей собирали пазлы и редактировали текст, в то время как на заднем фоне звучали громкие беспорядочные звуки. Первую группу оставили одну в комнате, а второй группе дали кнопку, на которую можно было нажать, чтобы выключить звук.

Вторая группа собрала в пять раз больше пазлов и допустила меньше ошибок во время редактирования. Как вы уже догадались, ни один член второй группы не нажал на кнопку. Для них главным было знать, что она рядом и что они могут контролировать процесс.

Компания Toyota применила этот принцип в своей легендарной производственной системе, в которой команды рабочих сами распоряжаются своим производственным процессом. Любой рабочий может потянуть за трос и остановить производство, если видит, что что-то надо исправить. За трос редко кто тянет. Как и с кнопкой, самого его существования – и возможности контроля, который он символизирует, – вполне достаточно.

Компания Porsche тоже понимает эту потребность в контроле. На заводе в Германии производственная линия имеет одну важную особенность, которая отличает ее от аналогичной у конкурентов. Вместо того чтобы пускать автомобиль по конвейеру перед выстроившимися в ряд людьми, каждый из которых добавляет какую-то часть, один человек проводит весь процесс – от начала до конца. Рабочие полностью контролируют и отвечают за качество автомобиля, и, если знаете, где искать, найдете на каждом автомобиле Porsche знак того механика, который сделал ее. Механики, собирающие машины Porsche, очень гордятся своей работой, и в итоге машины Porsche считаются очень даже хорошими.

Пора меняться

Тест Черчилля

Уинстон Черчилль советовал составить два списка: список всех вещей, с которыми вы можете что-то поделать, и список вещей, с которыми ничего нельзя поделать. Он предлагал: «Измените то, что можете изменить, и идите спать!»

По-настоящему внимательно изучите ситуацию, которую хотите изменить, и подумайте, что именно вы можете и не можете контролировать. Стоит записать все это, чтобы затем сосредоточиться на том, что поддается контролю.

Это – как сходить на собеседование по поводу работы. Многие переживают из-за своего недостаточного опыта работы, волнуются, какие вопросы им зададут и как поведет себя интервьюер. Когда задумываешься об этих переживаниях, понимаешь, что невозможно контролировать, каким будет интервьюер и о чем он спросит. Однако есть несколько вещей, которые вы все-таки можете контролировать. Выберите хотя бы три. Например:

1) сделайте несколько глубоких вдохов, прежде чем войти в комнату, чтобы успокоиться;

2) не спешите, отвечайте на вопросы спокойно;

3) постарайтесь получить удовольствие от собеседования.

Именно это делают великие спортсмены в напряженных ситуациях. Они выделяют несколько ключевых моментов, поддающихся контролю, и полностью сосредоточиваются на них. На Олимпийских играх 1996 года американский спортивный комментатор Чарли Джонс взял интервью у гребцов из разных стран. Каждый раз, когда он спрашивал о том, что выходило за рамки их контроля (например, о погоде, сильных и слабых местах противников или о непредвиденных ситуациях во время заплыва), олимпийцы отвечали так: «Это не в моей власти».

Отказываясь обращать внимание на все, что они не могли контролировать, эти чемпионы направляли всю свою энергию на то, что могли контролировать. В вашей жизни, сосредоточившись только на том, что «в вашей власти», вы не только повысите свою эффективность, но и значительно сократите уровень стресса.

Тот же подход можно использовать в общении с другими людьми, чтобы научить их контролировать то, что можно контролировать во время изменений – на этот раз воспользуйтесь метафорой «светофор», которую использовала другая команда чемпионов по гребле, а именно сэр Стив Редгрейв и его коллеги – золотые медалисты, прежде чем пятый раз подряд стать олимпийскими чемпионами.

Они обсудили все возможные факторы, которые потенциально могут отнять у них победу. Затем записали их на бумаге и вычеркивали, когда сталкивались с ними во время тренировки. Получилась очень даже веселая игра, а не повод для расстройства.

Затем группа задумалась, могут ли эти факторы на самом деле помешать победе. Все согласились, что нет. Затем спортсмены обсудили, какой цвет лучше всего соответствует самоконтролю, если они все-таки позволят негативным факторам вмешаться в их настрой. Красный. А если они будут полностью контролировать ситуацию и беспрепятственно идти к победе, то для этого случая они выбрали зеленый цвет. Кроме того, они договорились, что желтый цвет олицетворяет момент принятия решения, когда они выбирают – вернуться к зеленому или идти к красному. Во время Олимпийских соревнований раздавалась команда «оставаться в зеленом» каждый раз, когда они чувствовали, что один из факторов может нарушить их сосредоточенность.

Попросите коллег обсудить, что их сбивает с пути. Составьте список этих факторов и подумайте, как с ними справиться.

Принадлежность

В фильме Джона Клиза «Жизнь мозга по Монти Пайтону» *(Monty Python's Life of Brain)* есть блестящая сцена, которая демонстрирует потребность в принадлежности. Брайн, которого ошибочно принимают за Мессию, обращается к толпе, собравшейся послушать его. Он призывает людей подумать головой и говорит: «Послушайте, вы ошибаетесь! Вам не нужно бегать за мной. Научитесь думать самостоятельно! Вы же все личности!» А толпа повторяет в один голос: «Да! Мы личности!»

Долгое время считалось, что еда – изначальный мотиватор, который скрывается за потребностью в принадлежности; другими словами, мы остаемся в группе, чтобы обеспечить себя пропитанием. Однако в ходе недавних исследований на животных удалось выяснить, что так бывает не всегда.

Известный пример – когда детенышей обезьян забрали у матери и заменили ее двумя другими «матерями»: одну сделали из жесткой проволоки, а другую – из мягкой ткани. Каждой сделали сосок для кормления. Несмотря на наши многолетние убеждения (кто кормит, тот и хозяин), оказалось, что малыши больше привязались к «матери» из мягкой ткани, чем к проволочной «мамаше», даже когда исследователи изменили условия эксперимента и сделали так, чтобы только проволочная «мамаша» кормила их.

Эти исследования – часть более масштабной работы, посвященной теории привязанности. Джон Боулби, психолог, возглавивший эти исследования, считает, что привязанности складываются с рождения до трехлетнего возраста в зависимости от нашего опыта общения с родителями или попечителями. Это те люди, к которым мы обращаемся за защитой, утешением и поддержкой. В зависимости от того, как они реагируют на наши потребности, у нас складывается представление о сути привязанности, и, опираясь на эти ожидания, с самого раннего возраста мы придумываем самые разные способы добиться принадлежности.

Это подтвердили дальнейшие исследования, проведенные Чикагской школой медсестер, которая выяснила, что «отсутствие личностного чувства принадлежности» вызывает депрессию намного чаще других факторов, включая отсутствие социальной поддержки, одиночество и конфликты с окружающими. Исследование показало, что даже сильная социальная поддержка, то есть множество друзей и активная общественная жизнь, практически не влияет на уровень депрессии, в отличие от отсутствия искреннего чувства принадлежности определенной группе.

Я регулярно адаптирую книги по реализации изменений к потребностям той или иной организации, чтобы включить в них примеры успехов людей, которые там работают. Все получают по экземпляру книги. Когда книги розданы, первое, что происходит практически во всех случаях: все листают страницы в поисках своего имени или имени своих друзей и коллег. Многие сотрудники берут книгу домой, чтобы показать семье.

На протяжении всей жизни потребность в принадлежности остается важной частью нашей личности. Теплая, доверительная дружба, ощущение принадлежности и того, что вы небезразличны людям, – это крайне важно для каждого из нас.

Наши личностные качества и цель в жизни во многом зависят от тех ролей, которые мы играем в жизни, и от того, как эти роли связаны с другими людьми и как они зависят от них.

«На протяжении всей жизни потребность в принадлежности остается важной частью нашей личности».

Пора меняться

Подумайте, какие люди должны будут сыграть важную роль в процессе преобразований. Запишите всех, кто приходит на ум, в одну из трех категорий:

Люди, с которыми у меня прекрасные отношения	Люди, с которыми у меня нормальные отношения	Люди, с которыми я не общаюсь

Посмотрите, какая колонка получилась самой длинной.

- Подумайте, как вы обращаетесь с людьми из первой колонки. Как ведете себя с ними?

- Взгляните на людей из второй и третьей колонок и подумайте, что вы должны изменить в своем поведении, чтобы они переместились в левую колонку?

Этот метод я использую с менеджерами в одной компании, занимающейся розничной торговлей, с которой я сотрудничаю. Каждый месяц я прошу их ответить на вопросы об одном из сотрудников, с которым я беседовал перед этим. Вопросы касались имен и возраста детей сотрудника, куда он ездил в отпуск и за какую спортивную команду он болеет. За каждый правильный ответ менеджеры получают очки. Это веселый и простой способ выяснить, с кем они общаются, а с кем нет.

Безопасность

Два парня гуляют по лесу и натыкаются на медведя. В это время года медведи особенно раздражительны, и этот медведь набрасывается прямо на них. Парни пускаются наутек, спасая свою жизнь. Сначала им удается оторваться, но четыре лапы лучше, чем две ноги, и медведь быстро догоняет их. Неожиданно один из парней останавливается, снимает рюкзак и садится на бревно.

«Что ты творишь?» – спрашивает его друг, не желая останавливаться. Он видит, что от злости у медведя шерсть встала дыбом. Он разинул пасть. Он уже совсем близко.

«Переобуваюсь», – ответил его товарищ совершенно спокойно, снимая тяжелые ботинки и надевая модные кроссовки.

«Ты с ума сошел! – кричит его друг, прячась за огромным деревом. – Ты никогда не обгонишь медведя, даже в кроссовках».

«А я не собираюсь обгонять медведя, – ответил тот, встал и побежал. – Я собираюсь обогнать тебя».

Этот рассказ демонстрирует то, что, когда мы говорим о безопасности, имеется в виду наша личная безопасность. Хотя так оно и есть, важно также чувствовать себя уверенно, чтобы высказывать свое мнение, и оставаться самим собой, не боясь нападок.

«Важно также чувствовать себя уверенным, чтобы высказывать свое мнение, и оставаться самим собой, не боясь нападок».

Этот важный момент понимал известный дирижер Бостонского филармонического оркестра Бенджамин Цандер. Он говорил, что в классическом оркестре наблюдается удивительно высокая текучесть музыкантов, так как они

часто страдают от стресса и очень быстро «перегорают». Хотя образ оркестра, которым руководит страстный дирижер, – любимое клише многих тренингов, дело в том, что некоторые дирижеры сами признаются, что олицетворяют собой худший пример диктаторства, а их музыканты кипят от безмолвного негодования.

«Музыкант в оркестре лишен практически всех прав. По сути, исследование разных профессий, проведенное в Гарвардском университете, показало, что по удовлетворенности работой оркестровые музыканты находятся ниже тюремной стражи, а это трагично. Причина в том, что они лишены права голоса и не чувствуют себя в безопасности, чтобы высказать свое мнение».

Цандер понял, как это изменить: «Дирижер оркестра – единственный музыкант, который не издает ни звука. Слово «симфония» означает «голоса, звучащие вместе». Следовательно, задача дирижера – сделать так, чтобы каждый голос был услышан. Так что я сделал кое-что радикально новое». Он положил «листы бумаги на пюпитр каждому музыканту и призвал их высказать свои чувства и мнения без страха».

Пора меняться

Чтобы добиться изменений, мы должны смело бороться со страхами, грозящими нашей безопасности. Взявшись за эту книгу, вы уже проявили смелость, признав необходимость изменений. Развивать в себе смелость будет намного проще, если вы последуете пяти следующим советам.

- Подумайте, какие именно смелые действия вы должны предпринять, чтобы способствовать изменениям. Например, смелость бросить людям вызов и выразить свою точку зрения или смелость признать свои ошибки, слушать и учиться?

- Подумайте, к чему это приведет, если вы позволите тревогам и страхам определять ваши действия, вместо того

чтобы совершить смелый поступок. Напишите, какую цену за это приходится платить, перечислив примеры из своей жизни.

- Создайте позитивную картину желаемых результатов, перечислив, чего вы добьетесь благодаря своим смелым поступкам. Точно определите, как вы будете относиться к самому себе, как это улучшит отношения с другими людьми, как это усовершенствует вашу способность руководить и т.д.

- Выберите возможности, которые не вызывают сильной тревоги, чтобы потренировать на них смелость. Затем проанализируйте, что и как получилось.

- Поздравьте себя с тем, что вам хватило смелости действовать и приложить усилия. Подкорректируйте свои действия в будущем, чтобы добиться больших результатов.

Эти четыре важнейшие потребности (ценность, контроль, принадлежность, безопасность) могут стоять в любом порядке. Если какая-то из них не удовлетворяется, включается реакция «бежать – бороться – замереть», что подвергнет риску все ваши планы.

Как вы воспринимаете факты, связанные с преобразованием, к которому вы стремитесь, зависит от вашего отношения к нему. Перейдем на следующий этап и поговорим об этом подробнее.