

# Люб'язність — це ваша суперсила

**К**оли мені було трохи за двадцять, я працювала у компанії Ernst & Young, одній з найбільших у світі фірм, що надають аудиторські та консалтингові послуги. Юна, амбітна та надзвичайно завзята, я непогано виконувала свої обов'язки, проте їй діставало багато зауважень від боса щодо того, над чим мені треба попрацювати.

Так, наприклад, однією з організацій, які моя команда мала обслуговувати, була приватна компанія з випуску пляшок Coca-Cola Bottling Company в Нью-Йорку. Я була наймолодша в нашій команді й почувалася страшенно ніяково при одному з віце-президентів компанії, імпозантному літньому чоловікові.

Під час нарад я тільки те й робила, що кивала головою та погоджувалася з усім, що він та інші присутні говорили; я була така знервована, що не могла проронити ні слова, і мої думки залишалися при мені. Хіба що наважувалася лише на невизначене ухильне: «Це цікаво», хоч би якої теми стосувалося обговорення. Ми могли розмовляти про те, що саме взяти на обід, і коли хтось пропонував суши, у відповідь я казала: «Це цікаво».

Я просто не хотіла проявляти ініціативу чи створювати якусь конфліктну ситуацію, так чи інакше висловивши якусь категоричну думку. То був спосіб виявити зацікавленість і взяти участь у розмові, намагаючись при цьому завжди лишатися приємною. А тепер, згадуючи це, я щоразу

сміюся із себе. Хто подумав би, що суші можуть бути такими цікавими?

Якось після однієї з таких нарад мій бос відвів мене вбік. «Фран, ти вже до смерті набридла клієнтові своїм підтакуванням, – сказав він. – Нічого не станеться, якщо інколи ти висловлюватимеш свою незгоду, але робитимеш це тактовно. Насправді якраз не дуже цікаво, коли ти весь час погоджуєшся чи кажеш, що “це цікаво”. Почни говорити щось вагомніше, кажи те, що думаєш».

Тоді я вперше усвідомила, що занадто намагалася догоджати колегам. Ховаючись за люб'язністю, я сама собі заважала бути ефективною. Звісно, я мала свої думки та ідеї, але чекала на дозвіл, щоб поділитися ними. І тепер він у мене був.

Під час наступної наради клієнт запропонував змінити спосіб подання певної інформації у квартальній фінансовій звітності. Я вважала, що це чудова ідея, проте не була певна, що ми зможемо зробити зміни і водночас дотриматися строків квартального звіту.

Хвилюючись, я сказала, мабуть тихіше, ніж слід було: «Чому б нам не запровадити ці зміни в наступному кварталі, щоб ми гарантовано встигали виконати все вчасно?»

Після цих слів я нервово поглянула на клієнта, остерігаючись, що він вважатиме моє зауваження безглуздим чи неприйнятним. «Слушно», – просто сказав він, а я видихнула з полегшенням.

Протягом наступних тижнів я почала висловлюватися дедалі більше, і з часом мені стало комфортніше виражати свої думки. Я дізналася, що це спрацьовує, коли через кілька тижнів після наради клієнт зупинився біля мене і, як не дивно, поцікавився моєю думкою про щось. Раніше він ніколи цього не робив. І я зрозуміла, що довела йому цінність своїх думок, систематичніше висловлюючи їх на нарадах.

То був значний крок у правильному напрямку, але я все ще відчувала певний спротив у колективі. Я витратила багато часу, намагаючись домогтися згоди своїх колег, перш ніж ухвалити рішення. До того ж мій наставник усіляко захоплював мене бути жорсткішою і припинити так перейматися тим, що думають інші.

У мене була колега на ім'я Джейн, що відповідала за погодження пропозицій, які ми надсилали нашим клієнтам. Джейн ніколи не поспішала з погодженнями, і в мене завжди були неприємності через це, надто якщо в нас було обмаль часу.

Зазвичай я робила все, щоб задовольнити її, та коли бос доручив мені пропозицію, яку необхідно було надіслати негайно, я розривалася. Внутрішній голос підказував мені просто підійти до Джейн і відверто пояснити ситуацію, але ж у мене у вухах звучав голос наставника, що наказував бути жорсткішою та не перейматися згодою інших.

Нарешті я вирішила звернутися прямо до Еріка, начальника Джейн. Я знала, що він зрозуміє нагальність справи і погодиться без зайвих запитань. Він так і зробив. Мій бос був задоволений, наставник схвалив мій вчинок, а пропозиція була безпрограшною. Та коли я усвідомила, що проігнорувала Джейн, мені стало ніяково від того, якою ціною я здобула перемогу.

Я запитала себе, як би сама почувалась, якби хтось повівся зі мною так само, як я з Джейн, і відповідь була однозначна: кепсько.

Я позбавила її права голосу, коли не звернулася до неї. І, без сумніву, нечесно здобута перемога вийшла мені боком буквально наступного разу, коли я потребувала погодження Джейн: вона відмовила. Я звернулася до Еріка, проте він сказав мені: «Вибач, Фран, цього разу тобі треба працювати з Джейн».

У глибині душі я знала, що він має рацію. Я не могла продовжувати обминати Джейн. Треба було знайти спосіб працювати з нею. Однак тут я геть заплуталася і не знала, що робити. Чи довіритися своєму інстинктивному прагненню бути приємною і милою, чи з новими силами застосувати жорсткий підхід, що дав мені бажаний результат останнього разу?

Мене наче розривало навпіл, подумки я повернулася до свого початкового зразка для наслідування і джерела натхнення – моєї матері. Італійська іммігрантка (моя родина переїхала до Сполучених Штатів, коли мені виповнилося два роки) з чотирма дітьми на руках, у 1970-х роках вона відкрила ательє в містечку Маунт-Кіско, штат Нью-Йорк. Вона говорила ламаною англійською і не мала професійної виучки, проте змогла заснувати малий бізнес і стати успішною підприємницею. Частково це відбулося завдяки її майстерності, але головню – через її особистість. Мама завжди була неймовірно добра і з любов'ю ставилася до своїх клієнтів, а вони просто обожнювали її за це.

Мій батько був такий самий. Каменяр, який працював переважно на багатих місцевих клієнтів, він був (і залишається) одним з найулюбленіших членів нашої громади. Клієнти моїх батьків завжди були прихильними до нас і неймовірно щедрими. Вони приносили нам цілі мішки дизайнерського одягу, дозволяли користуватися влітку їхніми басейнами, а один з них навіть продав мені мою першу машину – невеличкий синій фіат 1970 року без гідропідсилювача керма – всього за кілька сотень доларів.

Та річ не тільки в тому, що вони щедро ділилися своїм багатством з нами, – ці люди щиро любили і шанували моїх батьків, бо вони були такі милі.

Розмірковуючи над своїми стосунками з Джейн, я запитала себе, що б зробили мої батьки в такій ситуації. Хоч я і прагнула досягати успіху у світі бізнесу, а не в пошитті одягу чи каменярській справі, проте для мене було важливо