

# Глава 12

## Не старайтесь всем угодить

«Коли ты хочешь, чтоб тебя уважали, во-первых, и главное, уважай сам себя; только самоуважением ты заставишь и других уважать себя».

*Ф. М. Достоевский*

Рэймонд работал на лос-анджелесскую фирму, торгующую оптовыми партиями электрооборудования, когда менеджеру по продажам пришлось покинуть город по семейным причинам. Будучи популярным как среди клиентов, так и среди коллег, Рэймонд оказался самым подходящим кандидатом на освободившийся пост.

Однако опыта менеджмента у него не было, и он не знал, с какого конца подступиться к своим новым обязанностям. «Это был просто ужас, — вспоминал Рэймонд. — Я не хотел огорчать своих подчиненных и поэтому прощал им многие ошибки, сам их потом исправляя. Я ни с кем не хотел идти на конфликт, и в результате об меня просто ноги вытирали». Рэймонд не знал, как добиться уважения подчиненных, необходимого, чтобы они поняли, что несут ответственность за свои действия. Результат оказался плачевным: хотя формально он и был начальником, никто его таковым не считал, да и сам он себя им не чувствовал.

Через несколько месяцев, устав от конфликтов, Рэймонд начал замыкаться в себе, все больше времени проводя

в офисе. Тем временем некоторые из его подчиненных начали в открытую хамить клиентам, жалобы от которых полетели к владельцу компании. Только получив строгий выговор от начальства, Рэймонд решил, что с него довольно.

Подобные катастрофические дебюты — не редкость. Новички-менеджеры бросаются в одну из крайностей: или утрачивают контроль над ситуацией, поскольку стараются всем угодить, или, наоборот, подталкивают подчиненных к восстанию своим деспотизмом. Первый опыт управления может быть сложным и странным временем. Впрочем, о старающихся угодить всем руководителей подчиненные вытирают ноги вне зависимости от их опыта.

Попытки угодить людям — как бумеранг: чем сильнее вы стараетесь понравиться, тем меньше люди вас уважают. Такие менеджеры — как щенки, требующие внимания. Поначалу их попытки понравиться смотрятся умилительно, но, чем дальше, тем сильнее они начинают вас раздражать. Я знал одну женщину, которая прикладывала столько усилий, чтобы всем угодить, что окружающие активно старались выбить ее из равновесия и разозлить. Когда коллеги доводили ее до слез, она спрашивала меня: «Ну что я такого сделала, чтобы заслужить такое отношение?»

«Ты сама на это напросилась», — отвечал я.

«Никогда не расценивай как полезное тебе что-нибудь такое, что вынудит тебя когда-нибудь нарушить верность, забыть стыд, возненавидеть другого».

*Марк Аврелий*

Почему же мы лезем из кожи вон, чтобы понравиться окружающим? С точки зрения психологии, это довольно простая проблема, корни которой идут из детства. (Дети алкоголиков часто вырастают в желающих всем угодить людей, поскольку они с раннего возраста готовы на любые жертвы,

лишь бы сохранить мир в семье.) Если вы пытаетесь всем угодить, то таким образом пытаетесь добиться позитивного внимания, недополученного в детстве. Возможно, что вы также обнаружили, что способны манипулировать учителями и другими взрослыми своим «хорошим поведением», «добротой», «вежливостью», «прилежанием» или каким-нибудь еще способом. Угождая всем, вы получали столь необходимое вам внимание. Для вас это всегда был способ контролировать ситуацию и бороться с негативом — хотя бы на какое-то время. Однако долго такие методы работать не могут, более того — они ведут к провалу.

Женщины особенно склонны к такому поведению, поскольку их самооценка напрямую связана с взаимоотношениями с окружающими («Если я нравлюсь людям, значит, я что-то собой представляю; если меня никто не любит, значит, я ничтожество»). У мужчин самооценка связана с компетентностью («Если я компетентен, меня ценят; если нет, то грош мне цена»).

Как правило, старающиеся всем угодить люди склонны к следующим формам поведения.

Во-первых, они морят себя работой, вкалывая от зари до зари, чтобы заслужить похвалу. Во-вторых, они патологически организованны — только с той целью, чтобы свести к минимуму шансы в чем-то ошибиться.

В-третьих, они стараются никогда не идти на конфликт, чтобы не расстраивать других. В-четвертых, они общительны, дружелюбны, жизнерадостны, всегда готовы помочь и словом, и делом, оптимистичны и изобретательны — поскольку им кажется, что все эти черты помогут им заслужить доверие и уважение окружающих.

В-пятых, они всегда готовы взяться за новый проект, смиренно принимают новые задания и всегда готовы откликнуться на просьбу.

Казалось бы — отличные качества. На самом деле все не так просто.

«Нет», сказанное с глубокой убежденностью, лучше, чем «да», сказанное только для того, чтобы обрадовать, или, хуже того, чтобы избежать проблем».

*Махатма Ганди*

Если в детстве попытки всем угодить могут привести к успеху, во взрослом возрасте они способны породить целую кучу различных проблем. Вместо того чтобы слушать себя, вы выдрессировали себя слушать других. Вам сложно четко очерчивать границы в отношениях с людьми. Вам так хочется слышать в ответ «да», что очень трудно сказать «нет». Вы берете на себя слишком много. Вы жаждете любви. Возможно, подобное поведение даже ставило вас в откровенно опасные ситуации. И, что хуже всего, вы теряете уважение людей, чье мнение для вас особенно значимо и чьего одобрения вы особенно упорно добиваетесь. Пора остановиться.

Значит ли это, что надо перестать быть вежливым и дружелюбным? Нет, конечно. Это значит, что пора наконец повесить перед собой семафор: красный — значит «стоп», желтый — «жди», зеленый — «дорога свободна» — и начать отфильтровывать людей через эти цветные линзы. Это значит, что нужно перестроить всю систему взглядов. Вместо того чтобы думать о себе как о щенке, который требует, чтобы его погладили, начните думать о себе как о хозяине этого щенка — как о человеке, уважения которого вы хотели бы добиться.

У хозяев есть границы, через которые нельзя переступать. Чтобы стать хозяином, вам необходимо очертить их, одновременно решая задачу собственной защиты и сохранения самоуважения. Задумайтесь вот о чем: щенку нужно не просто поверхностное внимание. Он хочет большего —

хорошего хозяина, который будет добр к нему, будет любить и наставлять его, но при этом будет его дрессировать и ясно покажет, что можно делать, а чего — нельзя.

Хороший хозяин не позволит щенку выбежать на середину шоссе. Вместо этого он научит его быть осторожным. Хороший мастер научит его отличать хороших людей от плохих, покажет, когда нужно бежать, а когда — драться. До нынешнего момента вы были щенком, которому нужен был добрый, но требовательный хозяин. Теперь пришла очередь самому стать хозяином. Очертите свои границы. Установите для себя правила.

«Внутренняя сила — это способность уважать чужую музыку, но танцевать под собственную мелодию и слушать свою гармонию».

*Док Чилдре*

Помимо всего этого, вам также необходимо научить своего «внутреннего щенка» говорить «нет». Если вы занимаете руководящий пост, попробуйте перепоручить некоторые из дел (подробнее — в главе «Не делиться властью»). Если же вы никем не руководите, но люди постоянно просят вас о помощи, в результате чего вы тратите время, так толком и не продвигаясь в своей собственной работе, просто скажите им «нет». Не бойтесь, Апокалипсиса это не вызовет. Перестаньте пытаться со всеми подружиться. Разумеется, быть *дружелюбным* — вполне нормально, но не забывайте держать дистанцию. Это не значит, что после повышения вам нельзя обедать со своими друзьями — это значит, что они не обязаны быть вашими друзьями только потому, что вы работаете вместе. Когда люди ведут себя неблагоразумно, отказывайтесь потакать им, и вас начнут уважать.

**Полезное пояснение.** Принося уважение в жертву хорошим отношениям, вы не получите ни того, ни другого.

## Необходимые шаги

1. Составьте список людей, уважение которых поможет вам стать успешнее.
2. Спросите себя — они уважают вас или вы просто нравитесь им? Если вы хотите, чтобы они вас уважали, переходите к следующим шагам.
3. Определите, как вам стоит вести себя с этими людьми, чтобы они начали уважать вас больше. Помните, что поведение должно быть конкретным, недвусмысленным и постоянным.
4. Теперь спросите каждого из них, улучшит ли выбранная вами форма поведения рабочие отношения между вами. Если нет, попросите их предложить альтернативный вариант.
5. Если они предложат что-то, что вы можете сделать, согласитесь на это. (Если они чувствуют себя неловко в этой ситуации, оставьте за ними право просто согласиться с вашим предложением.) Сообщите им, что вы периодически будете спрашивать у них о продуктивности вашей совместной работы — для того, чтобы определить, работает новая форма поведения или нет.
6. Обязательно поблагодарите их по завершении разговора, и еще раз — на следующий день.
7. Даже и не думайте братья за это дело, если не планируете довести его до конца.