



ТОМАС
ЭРИКСОН

**ВСЕ
НАЧАЛЬНИКИ -
КОЗЛЫ,**

а подчиненные -
бездельники

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО
Москва 2023

УДК 316.62
ББК 88.5
Э77

SURROUNDED BY BAD BOSSES
(AND LAZY EMPLOYEES)
by Thomas Erikson

© Thomas Erikson 2018, by agreement with Andrew Nurnberg
on behalf of Enberg Literary Agency AB

Эриксон, Томас.

Э77 Все начальники — козлы, а подчиненные — бездельники / Томас Эриксон ; [перевод с норвежского М. О. Петровой]. — Москва : Эксмо, 2023. — 384 с.

ISBN 978-5-04-174982-8

Если вы никак не можете понять, чего от вас хочет начальник; если подчиненные не слышат ни слова из того, что вы им говорите; если в офисе вы чувствуете себя, как в зоопарке, скорее всего, никто не пытается испортить вам жизнь специально. Просто вы — красный, а ваш начальник — зеленый. Ну, или наоборот.

Благодаря этой книге вы сможете найти общий язык со своими начальниками и научиться эффективно управлять даже самыми ленивыми подчиненными. Заразить начальника вашей идеей, защититься от его агрессии, добиться уважения от коллег и создать эффективную команду гораздо проще, когда знаешь верный подход к каждому человеку.

УДК 316.62
ББК 88.5

ISBN 978-5-04-174982-8

© Петрова М. О., перевод на русский язык, 2023
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

Оглавление

Предисловие	7
Вступление. Почему вам нужно прочитать эту книгу	9

Часть I

ВСЕ НАЧАЛЬНИКИ — КОЗЛЫ

ГЛАВА 1. Чудовищное руководство и его ужасные последствия.	19
ГЛАВА 2. Почему вы должны выбрать начальника, а не место работы.	28
ГЛАВА 3. Руководство — это коммуникации	35
ГЛАВА 4. Как научиться понимать и предугадывать поведение вашего начальника?.	50
ГЛАВА 5. Самые распространенные комбинации цветов и как их узнать	59
ГЛАВА 6. Почему вы испытываете стресс на работе	70
ГЛАВА 7. Почему вы больше всего хотите красного начальника?.	86
ГЛАВА 8. Почему вы больше всего надеетесь на желтого начальника?.	99
ГЛАВА 9. Почему зеленый начальник — это то, что вам нужно	108
ГЛАВА 10. Почему синий начальник — это лучшее решение для вас?	117
ГЛАВА 11. О чем не говорят цвета: почему мы поступаем так, как поступаем	126

ГЛАВА 12. Психологический профиль самого автора и что вы можете из него понять	137
ГЛАВА 13. Как отличать цвета и движущие силы	146
ГЛАВА 14. Разница между вашей личностью и вашим поведением	156
ГЛАВА 15. Умная адаптация к цветам вашего начальника	161
ГЛАВА 16. Когда недостаточно цветов и движущих сил — отсутствующий элемент головоломки.	170
ГЛАВА 17. Вокруг одни бесполезные начальники.	185

Часть II

ПОДЧИНЕННЫЕ — БЕЗДЕЛЬНИКИ

ГЛАВА 18. Почему сотрудники так плохо работают	195
ГЛАВА 19. Какого цвета мои подчиненные?	207
ГЛАВА 20. Кнут или пряник — как вы управляете сотрудниками?	215
ГЛАВА 21. Руководитель или специалист? Ваша задача как начальника.	227
ГЛАВА 22. Если вы — эффективный красный начальник!	240
ГЛАВА 23. Если вы — вдохновляющий желтый начальник!	254
ГЛАВА 24. Если вы — добрый и заботливый зеленый начальник	268
ГЛАВА 25. Если вы — объективный и внимательный синий начальник	280
ГЛАВА 26. Как собрать идеальную команду.	292
ГЛАВА 27. Как добиться активного участия сотрудников	300
ГЛАВА 28. Когда все согласны, но все равно никто ничего не делает	317
ГЛАВА 29. Откуда берутся настоящие лентяи	327
ГЛАВА 30. Обратная связь... Самое сложное...	342
ГЛАВА 31. Почему слово «почему» самое важное	358
ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Люди увольняются из-за начальника, а не из-за работы	368
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	377
ВЫ ХОТИТЕ обратиться к Томасу Эриксону?	380

Предисловие

Эта книга — итог моего тридцатилетнего опыта работы. Сначала я сам был начальником, потом долго учил других руководить и в конце концов снова сам вернулся к руководству. Многие из того, что вы прочитаете, — мое личное понимание различных теорий и моделей, предложенных учеными для понимания комплексного и местами малопонятного процесса, именуемого руководством.

Скорее всего, вы согласитесь не со всем, что прочитаете, но с чем большей открытостью вы отнесетесь к изложенным здесь идеям, тем проще вам будет понять то, что я хочу сказать. Конечно же, существуют и другие теории и методы, которые могут помочь наладить диалог на рабочем месте. А в будущем их появится еще больше. Мало тем привлекает столько внимания, сколько руководство. Но я хотел сфокусироваться именно на тех методах, которые успешно применял сам. Чтобы сделать решение как можно более простым, я старался все описывать максимально конкретно. Эту книгу стоит читать с блокнотом и ручкой. А еще лучше — делать записи прямо на страницах!

Все, что вы прочтете, основано на моей вере в то, что взаимодействие между сотрудниками и начальниками должно быть

ПРЕДИСЛОВИЕ

как можно более эффективным и продуктивным. Мой опыт подсказывает, что для этого руководителю лучше иметь хоть какой-то план своей деятельности, чем не иметь совсем никакого. И скоро вы ознакомитесь с моим.

В заключение хочу сказать вот что: эту книгу стоит рассматривать лишь в качестве введения в такой сложный предмет, как руководство. Написав более трехсот страниц, я смог лишь немного коснуться темы. Но если вы хотите узнать больше, я могу рекомендовать вам обратиться к моему списку литературы в конце книги. Я тоже много читал, когда только начинал углубляться в тему, позже ставшую основным интересом в моей жизни.

Приятного чтения!

Томас Эриксон

Вступление

ПОЧЕМУ ВАМ НУЖНО ПРОЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ

Давайте сразу перейдем к делу: мир полон плохих начальников. Руководителей групп и отделов, начальников комитетов, исполнительных и генеральных директоров и их заместителей. Иногда плохой босс — председатель правления крупной компании, а иногда он в то же время еще и глава общественной или спортивной организации. На всех уровнях, во всех видах структур находятся начальники, которые оказались не на своем месте. Они усложняют жизнь и себе, и своим сотрудникам, они некомпетентны и наивны. Есть слишком добрые начальники, а есть злобные. Некоторые не могут запомнить имена своих сотрудников, а некоторые не умеют брать на себя ответственность. Многие из них настолько бесполезны, что, честно говоря, без них было бы лучше.

Раньше считалось, что задача начальника очень простая: нужно руководить процессами и распределять работу. Если вы делали это, вы вполне справлялись со своими обязанностями. Тем не менее один мой друг, стоит нам заговорить о роли руководителя, всегда цитирует своего отца: *«Никогда не становись начальником, потому что в конце концов тебе придется все делать самому»*.

Почему же так сложно определить, чему именно должен уделять время босс? Может быть, на самом деле это очень просто и нужно только сесть и разобраться?

Есть руководители, которые отлично справляются со своей ролью. Что они поняли такого, что упустили другие? Есть ли здесь какой-то секрет?

Эта книга состоит из двух частей. В первой, *«Вокруг одни плохие начальники»*, описывается, насколько сложнее становится выполнять работу, если у вас плохой начальник. Здесь мы посмотрим, что вы как сотрудник можете предпринять, чтобы улучшить свое положение в данном случае.

Это не актуально для тех из вас, кто уже сам стал начальником. Вы можете сразу же перейти ко второй части книги: *«Вокруг одни лентяи: почему некоторым сотрудникам так сложно делать свою работу»*. Дело в том, что существуют работники, попавшие не на свое место в коллективе. Люди не могут одинаково хорошо справляться со всеми задачами. Как вы можете помочь персоналу раскрыть потенциал и дать им правильную мотивацию — об этом вы узнаете во второй части книги.

Если вы часто задумывались, почему ваш начальник поступает так или иначе — скорее листайте дальше. Вы узнаете секрет: что отличает хорошего босса от плохого.

Вокруг одни идиоты?

Несколько лет назад я написал книгу *«Вокруг одни идиоты»*. В ней говорится о различиях в подходе к общению, о том, почему нам иногда так сложно понять других людей. Я представил модель Вильяма Моултона Марстона *DISC*, которая со временем при участии других ученых превратилась в модель цвето-

типирования. Люди с разными типами личностей называются в ней красными, желтыми, зелеными и синими. Я хотел показать, как можно лучше понять людей, разум которых работает не так, как ваш. Конечно же, эта модель не дает ответов на все вопросы о том, как на самом деле функционирует наш мозг, но она может стать хорошей исходной точкой для обсуждения и дальнейшей работы. Очень редко человек представляет собой какой-то один цвет, обычно в людях есть черты нескольких.

Вот то, что нужно сказать о модели DISC:

Модель *DISC* не объясняет все элементы поведения индивида.

Существуют другие модели, объясняющие поведение, но я исхожу именно из этой, так как она проста и доступна для понимания.

Кроме цветов существуют и другие компоненты, которые описывают различные модели поведения.

Модель *DISC* основана на результатах психологических исследований, используется по всему миру и переведена на тридцать пять языков.

В истории разнообразных культур уже существовали подобные модели, например, учение о различных телесных жидкостях, предложенное Гиппократом в античные времена, примерно 2500 лет назад.

Примерно у 80% людей в поведении доминирует комбинация двух цветов. У примерно 5% в поведении доминирует только один цвет. У остальных в поведении доминируют три цвета.

Самое распространенное — поведение полностью зеленого цвета или зеленого в комбинации с другим цветом. Самое редкое — поведение полностью красного цвета или красного в комбинации с другим цветом.

Существуют различия в поведении, связанные с полом, но в этой книге я не рассматриваю гендерную перспективу.

Модель *DISC* не работает для людей с СДВГ, синдромом Аспергера, пограничными расстройствами и другими диагнозами.

Все, что я говорю в этой книге, можно подвергнуть сомнению. На каждое правило найдется исключение. Люди — очень сложные создания, даже красные могут быть скромными, а желтые — уметь внимательно слушать. Есть зеленые люди, которые идут на конфликт, потому что они научились это делать, и многие синие понимают, когда нужно прекратить контролировать правильность всех документов.

Все вышеуказанное касается понимания самого себя. Ведь и проблемы возникают в основном от того, что мы недостаточно хорошо в себе разбираемся.

Мои цвета — красный и синий плюс немного желтого. Зеленого нет, так уж вышло.

В других книгах я не принимал во внимание разные роли, которые мы играем на рабочем месте. Мне присылали много вопросов о том, нельзя ли сделать шаг в этом направлении. Конечно же, можно.

Если взять активного и ориентированного на результат индивида и предложить ему решить какую-то проблему вместе с человеком, который стремится к покою и безопасности, то, если они сознательно не приложат усилий, чтобы пойти навстречу друг другу, у них возникнут проблемы. А если первый из них будет еще и начальником второго, то эти проблемы станут еще больше. А если второй окажется начальником первого? Ситуация станет действительно сложной. Если ввести в это уравнение еще и функции начальника, то недалеко и до эпитета «идиот».

Очень легко решить, что кто-то, кто сильно от вас отличается, на самом деле просто не желает как следует подумать. Ведь все так очевидно! Но нет, ваш странный начальник умеет думать — просто он думает не так, как вы.

Я понимаю, что вы бы никогда не назвали своего босса идиотом так, чтобы он это услышал, но есть такие трудовые коллективы, в которых все проблемы вызваны только бесполезными начальниками. Нам нужно понимать собственные личные качества и в то же время уметь принимать тот факт, что один из нас имеет власть над другим. А значит, может доставить проблемы.

Если ваш знакомый ведет себя как придурок, вы всегда можете уйти. Если же неприемлемые требования выдвигает ваш начальник, ситуация становится более сложной, и важность диалога растет. Именно вопросы наиболее продуктивного взаимодействия начальников и подчиненных я и рассматриваю в этой книге.

Но и начальником быть не так просто?

И все же лично я считаю, что ответственность начальника гораздо больше. Он должен вникнуть в вопрос и проследить за его выполнением. Конечно же, руководитель может испытывать стресс. У вашего босса могут быть сложности с *его* начальником, но он, несмотря ни на что, несет ответственность перед своими сотрудниками. Ему нельзя спрятаться за стрессом или сказать, что не хватило времени. Начальник всегда несет ответственность перед своими сотрудниками, он должен видеть их и как минимум *стараться* дать то, что им нужно, — и лучше до того, как они сами начнут об этом просить.

Я считаю, что начальник не может говорить, что не знает, как сделать что-то, или что не умеет руководить. Кто угодно может догадаться, что быть начальником — это гораздо больше, чем просто сидеть за письменным столом. За двадцать лет работы консультантом по вопросам руководства я встречал много начальников, которые отлично владели инструментами управления людьми. У некоторых из них есть природный талант к руководству, другие научились работать с людьми на практике. Их сотрудники восхищаются ими, любят их и готовы решать сложные вопросы ради них. Это звезды, за которыми следуют другие.

Но я видел и бесконечное количество начальников, которые были практически бесполезны. Некоторые просто не понимали, в чем заключается их работа. Часть из них, вероятно, хотела стать лучше, а другим это было даже не интересно. Что, по моему мнению, делает их еще менее подходящими для этой должности. Некоторые из них просто бесполезны. Они только путаются под ногами. Они не нужны организации.

Ответственность без полномочий

Я сам как рядовой работник был в такой ситуации. У меня была масса ответственности, но не было полномочий. Ожидания руководства было по большому счету невозможно осуществить. На меня ругались, когда что-то шло не так, но никогда не хвалили, если что-то получалось хорошо. Я не принадлежу к тем людям, которые требуют громких восхвалений и билетов в кино в подарок просто за качественное выполнение работы. Но если я делаю что-то сверх обычного, то было бы приятно, если

бы кто-то (читай — начальник) заметил это. Иногда достаточно показать большой палец при встрече.

Иногда требования были абсурдными. Ставились практически неразрешимые задачи. Но от меня ожидали, что я все равно выполняю их. Иногда мне удавалось справиться, а в другие разы все шло наперекосяк.

Вы знаете, как это бывает. Временами все летит к чертям. Утомительно получать задания, но не участвовать в процессе и не иметь возможности повлиять на ход выполнения работы. Грустно, когда никто не прислушивается к предложениям и идеям. Иногда мой начальник вежливо слушал, кивал головой, говорил: *«Я услышал то, что вы сказали»*. Часто после этого он говорил: *«Но...»* Вы знаете, что это значит, правда же? На самом деле он или она имеют в виду: *«Я слышу, что ты что-то говоришь, но мне плевать на это»*. Начальник уже принял решение. Тогда зачем было спрашивать? Или руководитель вас слушает и говорит: *«Делай как хочешь, но, если что-то не получится, вся ответственность на тебе»*.

Большое спасибо за доверие.

Я никогда не мог сидеть тихо. В молодости мне было сложно признать чей-то авторитет. Иногда это вело меня странными путями. Даже повзрослев, я иногда сомневался в правилах и распорядках и задавал неудобные вопросы о рабочих процессах. В ответах нередко полностью отсутствовала логика, иногда мне просто сообщали: *«Так всегда было»*. Или: *«Здесь мы делаем так»*.

Мой любимый ответ: *«Мы всегда так делали»*. Как будто бы это может быть аргументом! О да, я знаю, каково это, когда не можешь повлиять на ситуацию, будучи рядовым работником.