

КНИГИ, О КОТОРЫХ ГОВОРЯТ



ЖИЗНЕННО

ТОМАС ЭРИКСОН

**ВСЕ
НАЧАЛЬНИКИ -
КОЗЛЫ,
А ПОДЧИНЕННЫЕ -
БЕЗДЕЛЬНИКИ**

Как найти общий язык со своими
начальниками и научиться
эффективно управлять даже
самыми ленивыми сотрудниками

УДК 159.92
ББК 88.52
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. Как найти общий язык со своими начальниками и научиться эффективно управлять даже самыми ленивыми сотрудниками / Томас Эриксон ; [перевод с норвежского М. О. Петровой]. — Москва : Эксмо, 2026. — 448 с. — (Книги, о которых говорят).

ISBN 978-5-04-200056-0

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 159.92
ББК 88.52

© Петрова М. О., перевод на русский язык, 2020

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

ISBN 978-5-04-200056-0

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие 9

Вступление. Почему вам нужно прочитать
эту книгу 11

Часть I.

ВСЕ НАЧАЛЬНИКИ — КОЗЛЫ

Глава 1. Чудовищное руководство и его
ужасные последствия 23

Глава 2. Почему вы должны выбирать
начальника, а не место работы 34

Глава 3. Руководство — это коммуникации 42

Глава 4. Как научиться понимать
и предугадывать поведение вашего
начальника? 59

Глава 5. Самые распространенные комбинации
цветов, и как их узнать 69

Глава 6. Почему вы испытываете стресс
на работе 81

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 7. Почему вы больше всего хотите красного начальника?	101
Глава 8. Почему вы больше всего надеетесь на желтого начальника?	116
Глава 9. Почему зеленый начальник — это то, что вам нужно?	127
Глава 10. Почему синий начальник — это лучшее решение для вас?	138
Глава 11. О чем не говорят цвета: почему мы поступаем так, как поступаем	149
Глава 12. Психологический профиль самого автора, и что вы можете из него понять	162
Глава 13. Как отличать цвета и движущие силы	173
Глава 14. Разница между вашей личностью и вашим поведением	184
Глава 15. Умная адаптация к цветам вашего начальника	190
Глава 16. Когда недостаточно цветов и движущих сил — отсутствующий элемент головоломки	201
Глава 17. Вокруг одни бесполезные начальники	218

Часть II**ПОДЧИНЕННЫЕ — БЕЗДЕЛЬНИКИ**

Глава 18. Почему сотрудники так плохо работают	229
глава 19. Какого цвета мои подчиненные?	244
Глава 20. Кнут или пряник — как вы управляете сотрудниками?	253
Глава 21. Руководитель или специалист? Ваша задача как начальника	267
Глава 22. Если вы — эффективный красный начальник!	282
Глава 23. Если вы — вдохновляющий желтый начальник!	299
Глава 24. Если вы — добрый и заботливый зеленый начальник!	316
Глава 25. Если вы — объективный и внимательный синий начальник!	330
Глава 26. Как собрать идеальную команду	344
Глава 27. Как добиться активного участия сотрудников	353
Глава 28. Когда все согласны, но все равно никто ничего не делает	372

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 29. Откуда берутся настоящие лентяи . . .	384
Глава 30. Обратная связь... Самое сложное	402
Глава 31. Почему слово «почему» самое важное	420
Заключение. Люди увольняются из-за начальника, а не из-за работы	432
Список литературы	442
Вы хотите обратиться к Томасу Эриксону?	446

ПРЕДИСЛОВИЕ

Эта книга — итог моего 30-летнего 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 восприятие различных теорий и моделей, предложенных учеными для понимания комплексного и местами заумного процесса, именуемого руководством.

Скорее всего, вы согласитесь не со всем, что прочитаете, но с чем большей открытостью вы относитесь 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!

ПРЕДИСЛОВИЕ

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

Перед началом нашего путешествия хочу сказать вот что: эту книгу стоит рассматривать лишь в качестве введения в такой сложный предмет, как руководство. Написав более трехсот страниц, я лишь немного коснулся темы. Но если вы хотите узнать больше, могу рекомендовать вам обратиться к 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 Эрикссон

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 проста: руководить процессами и распределять работу. Если вы делали это, то 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, *«Все начальники — козлы»*, описывается, насколько сложнее 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, кто уже сам стал начальником. Вы можете сразу же перейти ко второй части книги: *«Все подчиненные — бездельники»*. Дело в том, что существуют работники, попавшие не на свое место в коллективе. Люди не могут одинаково хорошо справляться со всеми задачами. Как 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. Я раскрою вам 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 подходах 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 цветотипирования. 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 35 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 научились это делать, а многие синие понимают, когда нужно прекратить контролировать правильность всех документов.

Все вышеуказанное касается понимания самого себя. Ведь и проблемы возникают в основном

оттого, 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 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 бесполезным начальником.