



СКАНДИНАВСКИЙ
БЕСТСЕЛЕР

ТОМАС
ЭРИКСОН

**ВСЕ
НАЧАЛЬНИКИ –
КОЗЛЫ,**

а подчиненные –
бездельники



БОМБОРА

Томас Эриксон

**Все начальники – козлы, а
подчиненные – бездельники**
Серия «Томас Эриксон. Скандинавские
бестселлеры по психологии общения»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68752218

Все начальники – козлы, а подчиненные – бездельники: Эксмо; Москва;

2023

ISBN 978-5-04-179036-3

Аннотация

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.

Содержание

Предисловие	5
Вступление	7
Часть I	16
Глава 1	16
Глава 2	27
Глава 3	36
Конец ознакомительного фрагмента.	51

Томас Эриксон
Все начальники –
КОЗЛЫ, а подчиненные
– бездельники

© Thomas Erikson 2018, by agreement with Andrew
Nurnberg

on behalf of Enberg Literary Agency AB

© Петрова М. О., перевод на русский язык, 2023

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

* * *

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. Многое 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 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 Эрикссон

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 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 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 беспо-

лезными 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 угод-

но 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 восхва-

лений 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 выполню 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.

Конечно же, есть исключения. У меня были начальники, которые принимали предложения сотрудников и прислушивались к ним. Некоторые даже умели признавать, что успешно реализованная идея изначально принадлежала не им!

Я, как и вы, много раз задумывался о том, как работает мозг моего начальника. Потому что я действительно не понимал, что творится у него в голове.

Почему бы нам не отправиться в путешествие в странный мир начальников?

Держитесь. Мы начинаем.

Часть I

Все начальники – козлы

Глава 1

Чудовищное руководство и его ужасные последствия

«Я начинаю день с составления списка того, что мне нужно сделать... и кто это за меня сделает»

Хорошее руководство основано на том, что начальник и сотрудники понимают, в каком симбиозе находятся, и все стороны осознают, что их успех зависит от совместных усилий.

Кажется, что быть начальником до противоположного легко. Нужно всего лишь бегать по разным встречам и выглядеть важным. Много говорить по телефону и играть в гольф по пятницам. Такую-то работу может выполнять кто угодно! Если все получается, то начальник забирает себе все почести, если все плохо, то у него или у нее всегда есть кто-то, на кого можно свалить вину.

Наверное, я преувеличиваю. Работа начальника включает в себя огромное количество задач. Но многие из тех, у кого был плохой начальник, знают: большую часть этих задач вполне можно игнорировать.

У всех нас когда-то был бесполезный руководитель, и мы задумывались, почему он или она не могут лучше делать свою работу. Некоторые начальники вообще не занимаются руководством. Возникает вопрос: зачем нам вообще такой начальник?

Есть множество начальников, которым вообще нельзя было давать ключи от офиса.

Вы наверняка узнаете некоторые из этих типов:

- Начальник, который никогда не говорит ничего сколько-нибудь позитивного.
- Начальник, который только жалуется и ругается на все, что вы делаете.
- Начальник, который обвиняет вас в собственных ошибках.
- Начальник, который забирает себе все почести за то, что сделали вы.
- Начальник, который не догадывается о том, чем вы занимаетесь.
- Начальник, который никогда не делает того, что обещал.
- Начальник, который беспричинно взрывается гневом.
- Начальник, который считает, что вы должны уметь читать его мысли.

- Начальник, который рассказывает о ваших ошибках клиентам.
- Начальник, чьи инструкции настолько запутаны, что невозможно понять, что он или она хотят.
- Или начальник, который постоянно меняет свое мнение, не умеет структурировать процесс и постоянно теряет свои документы.
- Начальник, который склонен к гиперопеке и вмешивается во все, что вы делаете.
- Начальник, который контролирует каждую деталь до третьей цифры после запятой.
- Начальник, который никогда не возлагает на вас никакую ответственность.
- Начальник, который стремится к тому, чтобы принимать все решения самому.
- Начальник, который всегда находится где-то в другом месте.
- Начальник, который никогда не дает прямых указаний и надеется, что его все равно поймут.
- Начальник, которому наплевать, что некоторые едва шевелят ногами от усталости.
- Начальник, который так боится конфликтов, что на работе можно делать все что угодно.
- Начальник, который требует абсолютного послушания просто потому, что он начальник.
- Начальник, который старается выглядеть внимательным

к тому, что вы говорите, но на самом деле не слышит ни слова.

Но иногда начальники все же знают, в чем заключается их работа. Многому из того, что босс делает в процессе руководства, он научился у собственных начальников. А они научились у других и стараются изо всех сил. Некоторых можно только поздравить с тем, что им удалось не захлебнуться в отсутствие реального плана.

Конечно же, большинство начальников не стремятся к тому, чтобы плохо выполнять свою работу. Абсолютное большинство стараются сделать все правильно. Но иногда невероятным образом получается противоположное.

Лично меня в моей работе руководителем вдохновляли действительно плохие начальники. Сам факт нахождения в одной комнате с ними просто бесил меня. Поэтому я начал изучать их манеры, чтобы делать точно наоборот. Я считал, что это тщательно продуманная стратегия.

Например, у меня был начальник, который всегда сидел с закрытой дверью. Это беспокоило меня и моих коллег. Я пообещал себе, что, если стану начальником и получу собственный кабинет, всегда буду показывать, что открыт и доступен. И так и вышло: я всегда держал дверь широко открытой.

Другой мой начальник постоянно совершал в работе одни и те же ошибки. Все могут ошибаться, но реагируют люди по-разному. Если вы адекватны, вы принимаете свой позор и

идете дальше. Вы не отказываетесь от вины и, прежде всего, не ругаете ваших сотрудников или не пытаетесь свалить вину на них, если виноваты сами. Я много раз видел такое перекладывание ответственности и дал себе обещание не поступать так. Если я окажусь в чем-то виноват перед сотрудником, то попрошу прощения. Сейчас я так и делаю, хотя иногда и скриплю зубами перед тем, как начать. Но я считаю, что быть хорошим примером – это брать на себя ответственность за свои ошибки.

Быть руководителем может быть сложно. Поверьте мне, я знаю. Когда исчезает симбиоз между начальником и командой, то настроение в коллективе может испортиться надолго.

Продавец, который был слишком хорош

Думаете, я сейчас сижу и раздуваюсь от гордости? Считаю ли я, что у меня есть ответы на все вопросы? Что я – лучший в мире начальник?

Однозначно нет.

В таких случаях легко стать высокомерным. Знаете же, как это бывает? Автор книги о руководстве рассказывает невероятную историю провала, а заканчивается все тем, как он или она спасли ситуацию благодаря невиданным способностям и безграничным талантам. Конечно же, в жизни никогда не бывает так просто.

Свою первую руководящую должность я получил, когда

мне было 24 года. Я был хорошим продавцом, так что изо всех сил продавал свою кандидатуру. В молодости люди полны уверенности в себе, и я не был исключением. Перед интервью я целыми днями репетировал рассказ о своих сильных сторонах и компетенциях. «*Возьмите меня*», – сказал я. И они взяли. Им понравилось, что я был активным и позитивным, они оценили мой чемпионский настрой. *Этот парень многого добьется для нас.*

Им стоило тщательней обдумать ситуацию.

Я шарахался по своему новому рабочему месту, меня распырало энергией, я был полон уверенности в себе и веры в то, что смогу завоевать мир. У меня были гигантские планы. Никто не сможет спорить с тем, что на тот момент у меня были хорошие намерения. Я думаю, что и мой коллектив из тринадцати сотрудников понимал это. Они сразу заметили, что к ним пришел человек, полный сил. Пока все шло хорошо. Но что же я сделал с этой энергией?

Э-э-э...

Знаете, это было двадцать пять лет назад, но мне до сих пор сложно говорить об этом. Какое-то время назад я натолкнулся на женщину, начальником которой был тогда. Я увидел ее, когда переходил дорогу, и инстинктивно спрятался за столб. Я признаю это без гордости: мне до сих пор стыдно за то, как мало я поддерживал ее в то время. Я не мог смотреть ей в глаза, хотя с того времени прошла половина жизни.

Мотивация и уверенность в себе – это еще не все

Я был полон энергии, но не знал, как мне организовать свою работу. У меня не было ни структуры, ни умения планировать. Слово «контроль» мне было незнакомо, а здравый смысл отсутствовал – только каша из энтузиазма и идей. Я просто бегал и хватался за все, что попадалось мне на пути. Поработав несколько лет в этой отрасли, я знал сферу деятельности компании и мог работать с клиентами. Отлично! Тогда я займусь этим! Я принимал клиентов. И все бы ничего, но это была не моя задача.

Кроме того, на новой работе было много загадочных правил, которых я не знал. Неписанных законов хватило бы на толстую папку.

Я помню один из вопросов, с которым мои сотрудники пришли ко мне в первую неделю: *«Как быть с графиком обедов?»* Я абсолютно не понял вопроса. *«Ешьте, когда захотите»*. Но так не получилось, потому что мы не могли бросить все во время обеда (это было большое отделение банка в те времена, когда люди еще тратили свое драгоценное время на посещение филиалов). По прошествии времени я могу согласиться с тем, что сотрудники могли бы решить этот вопрос без моего участия. Но тогда моей реакцией было: *«Решите этот вопрос сами»*.

Это стало моим обычным ответом на вопросы, на которые я не мог ответить.

Решите этот вопрос сами.

Посетитель стоит у стойки и кричит. *Решите этот вопрос сами.*

Не хватает денег в кассе. *Решите этот вопрос сами.*

Улла в отпуске, а Мария болеет – у нас некому выйти на работу в обед. *Решите этот вопрос сами.*

Одна сотрудница испытывала такой стресс на работе, что у нее практически каждый день болел живот. Как-то раз она показала мне свой рабочий график, и это была просто катастрофа. Ее план работы был практически невыполним. Посетители стояли в очереди перед ее столом с восьми утра до пяти вечера. Даже в обеденный перерыв у нее были клиенты. Не было времени даже сходить в туалет. Так нельзя работать. Но я помню, что лишь посмотрел на ужасный график этой женщины и сказал что-то типа «ой, как же так».

Потом я понял, что она просила меня о помощи, но в тот момент я сказал лишь: «*Решите это сами*». У меня не было никаких решений. Я даже не представлял, что нужно сделать. Я не понимал, как могла возникнуть эта ситуация.

Надо больше работать.

Это явно не тот совет, который хочет услышать человек, не имеющий ни минуты для передышки.

Я очень часто пользовался им. Это было в начале девяностых. Тогда были очень популярны девизы типа: *не говорите*

о проблемах – говорите о решениях. И я искренне хотел следовать этому лозунгу. Конечно же, в этих словах что-то есть, иногда не нужно искать проблемы, но важно еще и то, как и когда вы даете этот мудрый совет.

Мой тайминг редко был удачным.

Иногда сотрудники приходили ко мне с решениями и хотели узнать мое мнение о них. А у меня не было ни малейшего представления. Я не знал, как лучше поступить. Часто я просто говорил: *«Решайте сами»*.

И я помню, как сотрудники смотрели на меня.

Я был увлечен другим. Я недавно женился. Я ждал первого ребенка. Честно говоря, я думал совсем не о работе. Конечно, я понимал, что у меня проблемы, но я был молод и считал себя очень умным. Постепенно это прошло.

В конце концов я пошел на курсы для начальников. Там я узнал много разного о том, что значит быть настоящим руководителем. Больше всего мне понравился преподаватель, но я не могу сказать, чему я научился на этом курсе. Откровенно говоря, сегодня я даже не помню содержания.

Я редко просил помощи у своего начальника. Это было бы признанием поражения, так что я молча терпел. Кроме того, он редко бывал на месте, и это было замечательным оправданием для меня. Мне же было не к кому пойти!

В итоге карточный домик рухнул. Сотрудники не устроили открытый бунт, но пожаловались на меня. Они считали, что я не понимал их ситуацию. Я думаю, что в какой-то сте-

пени я все равно им нравился, но они были недовольны тем, как я руководил нашей конторой.

Я не виню их. Потому что они были правы.

Окончательное фиаско

Ситуация не становилась лучше. Напротив, все разваливалось. Я не спал ночами, потому что впервые за свою карьеру не справлялся с задачей. Все шло к первой настоящей неудаче, и я не был готов. Никто не подготовил меня к тому, что все могло пойти не так. Через год работы в этой должности я понял, что игра окончена.

Я пошел к начальнику моего начальника и попросил снять меня с должности. Я помню, как он смотрел на меня. Он никогда не слышал ничего такого. Когда я уходил с работы, сотрудники не подарили мне никакого подарка. Они не хотели и не могли ни на что скидываться. У меня хватило интуиции понять их посыл. Я рад, что мне не пришлось услышать их разговоры о моем провале.

Я помню, что подарил сотрудникам цветок в горшке и сказал, что они научили меня гораздо большему, чем я научил их. Никто не возражал. Все что-то тихо бормотали, и один из сотрудников сказал: *«Ну хоть в конце-то дошло»*.

Это было неприятно.

Что я вынес из этого опыта

Начальником быть невероятно сложно. Одной энергии недостаточно. Люди не становятся суперспециалистами просто потому, что я захожу в комнату. Да, я понимаю, как это звучит, но в свое оправдание я могу только сказать, что мне было двадцать четыре, и я был готов спасать мир.

Начальникам тоже нужно научиться просить о помощи. И если вы не знаете, что делать, это не признак слабости.

Но, прежде всего, я начал понимать – и с тех пор я только тверже удостоверился в этом – что руководство коллективом – это мастерство. Это работа, это задача, одна из многих. И этому нужно учиться с самого начала, потому что, когда вы управляете коллективом, вы влияете на жизнь других людей.

Влияние начальника на порядок вещей гораздо больше, чем у обычных сотрудников. Возможности больше. Вместе с ними растет и ответственность.

Обратите внимание – это не значит, что я *не* могу требовать ответственности от своих сотрудников. Они отвечают каждый за себя, а я – за все в целом. Если я не готов взять на себя эту роль, тогда мне стоит посвятить себя увлекательной карьере в телемаркетинге.

Глава 2

Почему вы должны выбирать начальника, а не место работы

«Я вижу, что голоса распределились поровну между теми, кому нравится мой новый галстук, и теми, кто хочет стать безработными»

Можно найти программы обучения на все профессии: плотника, медсестру, экономиста, водопроводчика, инженера, зубного врача, агронома, повара, парикмахера и миллион других. Но не на начальника.

На уровне среднего образования ничего нет, в программах высшего образования слишком мало внятных курсов. Руководство коллективом упоминается во множестве курсов, но никто не предлагает реальных компетенций. Все заканчивается теориями, и нередко преподаванием занимаются люди, которые в жизни никем не руководили.

Естественно, что появилось множество консультантов, таких как я, пытающихся распространить эти знания. Многие из нас хорошие специалисты, другие знают не больше, чем представители организаций, которых они учат. Даже для опытного специалиста по развитию навыков управления кол-

лективом существует много ловушек и сложностей.

Современный вариант нового наряда короля

Давайте я расскажу вам, как обычно бывает.

Вы начинаете проект с большим желанием обучить руководителей управлять коллективом. Все участники настроены положительно. Сейчас пойдет работа. Вы находите надежного консультанта, который говорит людям, принимающим решения: «*Мы все сделаем*». Консультант показывает множество слайдов с невероятно сложным описанием процесса. Здесь есть графики, таблицы и бог знает что.

Затем консультант берет интервью у людей на разных уровнях организации. Задает множество умных вопросов и узнает, насколько хорошо или плохо все работает. После этого он идет к заказчику – в лучшем случае это директор, но далеко не всегда – и говорит ему, что в компании существует ряд серьезных недостатков. Но к счастью, он знает, как *должно* осуществляться руководство. И он представляет амбициозную программу, направленную на решение самых заметных проблем.

Сказано – сделано. Составляются планы, проводится пилотный раунд с руководителями, и они говорят: «*Это очень хорошие предложения. Давайте попробуем*».

Как обычно, все очень заняты, но уделяют время вопросам руководства коллективом, потому что скоро общую

некомпетентность можно будет свалить на консультанта.

После этого всех начальников знакомят с согласованной программой развития. Это может занять больше года. Затем проводится оценка. Консультант, конечно же, продвигает сам себя и набирает популярность у участников. Он или она получают хорошие комментарии от всех руководителей среднего звена, которые идут к руководству и рассказывают, какого отличного консультанта нашли.

После этого наступает время попрощаться и пожелать удачи в использовании этих фантастических инструментов в работе. Все торжественно обещают применять освоенные модели на практике.

К сожалению, вскоре наступает какой-нибудь кризис, и фокус внимания полностью рассеивается. Организация реагирует спинным мозгом. Все возвращаются к привычным методам работы.

Единственное, чего они добились, – это зря потратили массу денег и времени. Время – это самые большие расходы. Денег всегда можно заработать еще, а время, проведенное начальниками в учебном классе, не вернуть никогда.

Что произошло? Почему нет эффекта?

Очень просто. Не было человека, по-настоящему ответственного за внедрение новых методов в работу.

Если нет проблемы, то и решение не нужно

С самого начала нужно было понять, зачем в организации нужны начальники. Директор должен спросить самого себя, зачем ему или ей в принципе нужны руководители среднего звена.

Что они дают – на самом деле? Почему самый главный начальник не может дистанционно управлять своими сотрудниками, спокойно сидя за рабочим столом?

Зачастую проблема кроется еще и в том, что мы не знаем, как и почему какой-то начальник получил свою должность и в чем конкретно заключаются его обязанности. Нам нужен кто-то, кто возьмет на себя ответственность, если все пойдет не так. А еще зачем он нам? Каков реальный смысл существования начальников? Для чего они нужны? Есть ли у нас какая-то общая цель? Когда мы выясним это, то сможем помочь им добиться ее.

Подумайте сами: если вы не знаете, куда идете, – откуда вам знать, что нужно сделать, чтобы попасть в нужное место?

Когда начальник занимается совершенно не тем

Я могу предположить, что иногда вы думаете: это же не так сложно? С этим я легко справлюсь сам. Конечно. Воз-

можно, быть начальником и понимать нужды сотрудников и *должно* быть просто, но насколько часто вы, простой сотрудник, задумывались о том, что на самом деле означает быть начальником?

Как выглядят требования к человеку на этой должности? И что влияет на результаты? Что вы знаете о работе руководителя?

Посмотрите на рисунок:

РУКОВОДИТЕЛЬ
Достигает результата при помощи других людей

СПЕЦИАЛИСТ
Достигает результата самостоятельно

В большинстве случаев начальники выполняют как минимум две функции. Начальник должен быть руководителем и давать своим подчиненным то, что им нужно. Я имею в виду инструктировать, обучать, объяснять, показывать, как нужно выполнять работу. Но также нужно и поддерживать, подбадривать, быть своего рода тренером: планировать работу группы, комментировать результаты, мотивировать, проводить встречи – плюс множество других вещей, которые об-

легчают рабочий процесс.

Функции специалиста – это вторая часть работы. Когда начальник сам решает проблемы, общается с клиентами, планирует деятельность, связанную не с руководством сотрудниками, а с самостоятельным выполнением работы. Начальники часто участвуют в различных проектах, в работе руководящих групп, но далеко не всегда это помогает сотрудникам добиваться результатов.

Сложность заключается в правильном распределении времени. Многие начальники не уделяют достаточно времени функциям руководителя. Они пытаются делать все сами и больше работают как специалисты, чем как руководители. В итоге они застревают в проблемах специалистов, в вопросах, которые сотрудники часто могли бы решить сами. Вместо того, чтобы позволить подчиненным самостоятельно решать свои проблемы, начальник вмешивается во все. Не исключено, что из-за этого результат становится хуже, но что поделать. Начальник на то и начальник.

За годы работы консультантом я видел много ужасных примеров того, как начальники выполняли роль специалистов 99 % рабочего времени. Они сидели за столом, заваленные делами, никак не связанными с руководством коллективом. В конце концов они просто не успевали никем руководить. А у них могла быть команда из пятидесяти человек или даже больше.

Был ли у вас когда-нибудь такой начальник? У него или

у нее никогда нет времени, они все время куда-то спешат. Нередко дело в том, что работать в качестве специалиста вашего начальника заставляет его начальник. Вместо того, чтобы спросить, как идут дела с управлением коллективом, начальник начальника спрашивает о результатах проекта А.

Обычно люди хотят дать то, чего от них хотят. Руководители, как бы то ни было, тоже обычные люди.

Но это же просто ужасно! Двадцать первый век на дворе!

Так как руководство компании часто больше интересуют результаты бизнеса, то вопросу эффективности управления персоналом не уделяют достаточного внимания. Вам стоит задуматься о том, чтобы найти мотивацию и знания где-то в другом месте. Может быть, вы не должны зависеть от вашего начальника? Может быть, вы могли бы удовлетворить ваши потребности в руководстве каким-то другим образом? Насколько стало бы проще, если бы решение было в ваших руках!

Почему вам нужно прочитать эту книгу

То, что вы взяли в руки эту книгу, значит, что вы стремитесь узнать что-то новое, догадываетесь, что у начальни-

ков много сложностей, и возможно, хотите узнать что-то об их поведении. Или вы читаете книгу о руководстве коллективом, потому что хотели бы стать начальником сами. Вам полезно будет открыто отнестись ко всему. Я хочу сказать, что вам нужно иметь немного фантазии для того, чтобы понять других людей. Если вы всегда будете смотреть на все со своей точки зрения и исходить лишь из того, что считаете правильным или неправильным, то часто будете ошибаться.

Если же вы хотите найти какие-то быстрые решения, то я рекомендую вам поставить эту книгу обратно на полку. Не тратьте деньги зря. Когда речь идет о людях, простые решения можно найти очень редко.

«Но я же не начальник. Мне же не нужно ничего знать об управлении коллективом?»

Если вы один из многих работников в организации и имеете мнение о том, как стоит ей управлять, эта книга поможет вам открыть глаза на какие-то моменты, о которых вы не знали. Я ни в коей мере не оправдываю плохое поведение начальников, но если вы вникнете в нюансы управления персоналом, то наверняка станете проще относиться к распространенным ошибкам руководителей. Возможно, прочитав эту книгу, вы сможете подсказать вашему начальнику, что нужно от руководства именно вам. Я хочу, чтобы вы смогли прийти к боссу и рассказать ему, чего вам не хватает, чтобы

еще лучше выполнять вашу работу.

Речь все же идет о *вашей* жизни.

Глава 3

Руководство – это коммуникации

«Я понимаю, что это прозвучит очень странно, но что если мы начнем разговаривать с нашими сотрудниками?..»

Самое важное для начальника – это уметь общаться со своими подчиненными. Доносить до них информацию. Честно говоря, некоторые шефы не очень хорошо справляются с этим. Похвала, критика, инструкции или поддержка – если это не будет получаться, то не получится ничего.

Есть еще множество клише на тему «руководство людьми», но давайте сконцентрируемся на самом главном.

Быть *начальником* относительно легко. Это функция, должность. Проще говоря, клеточка в иерархии организации. Кого-то назначили начальником. Поздравляем. С этим назначением он получил определенные полномочия и возможности, область ответственности и конкретные рабочие задачи. Этот человек принимает решения, отвечает за бюджет и сотрудников организации. Отвечает за постановку целей и достижение результатов. Это роль, задача, работа – но не форма поведения.

Быть *руководителем* значительно сложнее. Нужно, чтобы человек, который согласился на эту работу, мог эффективно управлять людьми. Руководство – это коммуникация и ничего другого. Вам нужно уметь общаться так, чтобы достучаться до людей. Уметь вести вперед. Уметь добиваться мотивации и заинтересованности. Управление людьми в большей степени связано с тем, что вы *делаете*, чем с тем, кем вы *являетесь*. Вы должны поступать так, чтобы вам доверяли. Ничего из этого нельзя получить только благодаря названию должности. А профессиональное поведение может творить чудеса...

Начальник или руководитель?

Начальник – это то, кем вы являетесь. Руководитель – это то, что вы делаете.

Или как много лет назад мне сказала одна женщина: «Начальник – это тот, за кем я *должна* идти, а руководитель – это тот, за кем я *хочу* идти». Но лучше всего, когда начальник и руководитель – это один человек. Иногда так даже бывает.

Что можно сказать о вашем боссе? Этот человек – просто начальник или обладает еще и качествами руководителя? Можем ли мы говорить о человеке, который умеет общаться? Серьезно ли он относится к своим задачам?

Я постараюсь не заниматься пустословием. Человек, который хочет стать хорошим руководителем, должен быть экс-

пертом по коммуникации. Вы можете повлиять на своих сотрудников, только если знаете, как достучаться до каждого из них.

Мы можем сказать, что каждый, кто хочет попробовать стать начальником, должен понимать других людей. С той секунды, как человек войдет в свой новый офис, ему нужно перестать исходить только из своей личности. С момента вступления в должность новый руководитель не самый важный здесь, он не должен ставить собственное «я» на первое место. Плохие начальники, с которыми мы с вами сталкивались за нашу жизнь, не умели общаться. Они не умели слушать, слишком много говорили о самих себе, много раз они вели себя неправильно, а иногда даже деспотично. В большинстве случаев они исходили из особенностей своей личности. Их картина мира была до смешного односторонней, и все, кроме них самих, видели это.

Для того чтобы стать уважаемыми руководителями, им нужно научиться понимать, как работает *ваш* разум. Им нужно знать, кто *вы* и как лучше всего можно донести мысль именно до *вас*.

Для описания этого я воспользуюсь доработанной моделью Вильяма Моултона Марстона. Есть и другие методы, но эта модель охватывает большую часть из того, что вам нужно знать сейчас.

Существуют и другие факторы, влияющие на то, как работает сознание, и в этой книге я рассмотрю два из них: дви-

жущие силы и уровень развития человека. Не нужно писать мне письма и говорить, что я слишком все упрощаю. Это я уже знаю. Но нам нужно начать с *чего-то*. И я хочу начать с основных факторов, мешающих нормальному общению руководителей и подчиненных. Вскоре вы лучше поймете того, кто, вероятно, был для вас источником головной боли – вашего начальника.

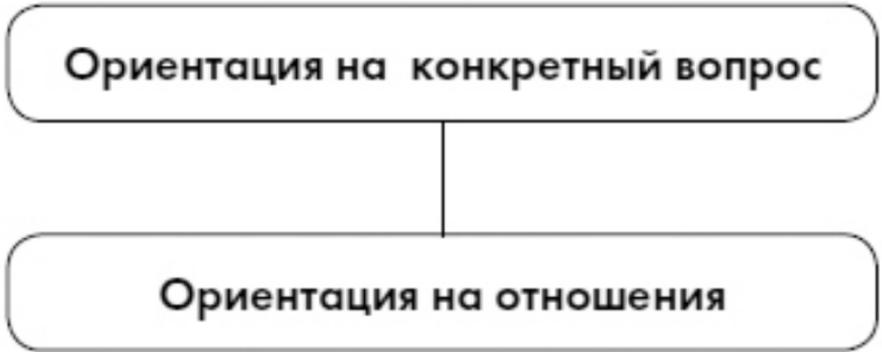
Коммуникация – самое главное!

Я не знаю, читали ли вы мою книгу «Вокруг одни идиоты», но если читали, то сейчас я напомню вам основные черты поведения людей разных цветов. Если вы на сто процентов уверены в своих знаниях, я все же рекомендую вам взглянуть на следующие страницы. Там я буду говорить о том, чего не было ни в одной из предыдущих книг. Мы будем исходить из того, что на этот раз диалог идет не просто между двумя сотрудниками или друзьями, а между вами и вашим начальником.

Ориентация на конкретный вопрос vs. ориентация на отношения

Насколько разными могут быть люди? Давайте постараемся разобраться. Для начала возьмем ориентацию на кон-

кретный вопрос и сравним с ориентацией на отношения. Ни одно, ни другое не является верным или неверным, просто фокус внимания будет разным.



Вас больше интересуют конкретные вопросы, чем отношения

Если вас больше интересуют конкретные вопросы, значит, вы фокусируетесь на том, какую *задачу* нужно выполнить. Вместо того, чтобы задумываться, кто должен войти в рабочую группу, вы смотрите на цели, которых вам предстоит добиться, и затем начинаете работать. Вас не особенно интересуют другие люди, на первое место вы ставите задачу. Конечно же, вы можете поболтать с коллегами о футболе и об отпуске, но только тогда, когда работа сделана. Или во время обеденного перерыва.

Преимущества поведения, ориентированного на конкретный вопрос

Люди, ориентированные на конкретный результат, нейтрально относятся к тому, что необходимо для выполнения работы. Они не застревают в эмоциональных вопросах, не теряют фокус внимания, как люди, ориентированные на отношения, и быстрее и проще продвигаются вперед.

Недостатки поведения, ориентированного на конкретный вопрос

Если большое количество задач требует сотрудничества с другими людьми, начальник, ориентированный на решение вопроса, может не принимать во внимание точки зрения и мнения других членов команды. Вместо того чтобы прислушаться к мнению других, этот начальник может понестись вперед. А с учетом того, что большинству людей важны отношения, могут возникнуть конфликты, так как люди, ориентированные на решение вопроса, могут казаться жесткими и бесчувственными.

Вас больше интересуют отношения, чем конкретные вопросы

Начальники, ориентированные на отношения, в большей степени фокусируются на людях и отношениях на рабочем месте, чем на конкретной задаче. Это не значит, что их не интересует выполнение работы, но отношения важны для них. Чтобы команда успешно работала, они должны хорошо знать своих сотрудников, понимать их. Лишь тогда работа будет выполняться как следует.

Преимущества поведения, ориентированного на отношения

Эти начальники имеют природную склонность к тому, чтобы прислушиваться к мнениям и идеям остальных членов команды. Им легко посмотреть вокруг и уделить внимание тому, что думают другие люди. Они стараются убедить своих сотрудников и получить их поддержку перед тем, как начинать что-то делать.

Недостатки поведения, ориентированного на отношения

Эти начальники могут быть склонны к тому, чтобы прислушиваться к людям, которые им нравятся, а не к людям, обладающим знаниями. Если кто-то в команде работает не очень, то начальнику, ориентированному на отношения, становится сложно. Ему приходится давать негативную обратную связь, а такие начальники не любят этого делать. Они предпочитают сохранить хороший настрой в коллективе и избегают потенциальных конфликтов. Работа может страдать от неумения дать отрицательный фидбек.

Это одно измерение в нашей системе координат. С ним легко справиться. Со следующей осью координат гораздо сложнее.

Поведение интроверта vs. поведение экстраверта

Самый большой вызов скрывается в следующем измерении: поведение интровертов и поведение экстравертов. Здесь все становится очень интересно. Между этими полюсами могут быть действительно большие различия.

Интроверт

Экстраверт

Если вы в большей степени ориентированы наружу, чем вовнутрь

Быть экстравертом означает быть восприимчивым к впечатлениям из внешнего мира. Это делает таких людей в большей степени ориентированными на действия, чем интровертов. Люди-экстраверты быстро переходят от мысли к делу и тратят меньше времени на размышления. Часто они ориентированы на результат и любят, когда вокруг них что-то происходит.

Их энергия направлена наружу, на других людей и на весь мир. Разнообразие – это очень хорошо, они получают силы из внешнего мира. Поэтому они часто окружают себя другими людьми. Их энергия образуется из активности, они постоянно что-то придумывают. Заставить человека-экстраверта прилечь на диван, чтобы отдохнуть, – значит вызвать у него еще больше стресса. Они должны быть среди людей. Им скучно быть одним, от этого они теряют энергию. Им нравится обсуждать что-то с другими, и они предпочитают выражать свои мысли в устном, виде, а не в письменном. Для них важны новые впечатления и возможность следить за происходящим, о чем бы ни шла речь.

Вероятно, именно люди этого типа придумали открытые офисные пространства. Они хотели добавить динамики, быстрых решений, коммуникации через границы. Они получают энергию из пульса внешнего мира. Но потом они заполнили открытые офисные пространства людьми-интровертами.

Преимущества поведения экстравертов

Начальники-экстраверты редко тратят время на избыточный анализ данных и деталей или на то, чтобы слишком внимательно прислушиваться к своему окружению. У них сильное эго, они быстро понимают, каково их мнение по какому-либо вопросу. Это делает их прирожденными специалистами по принятию решений, они не боятся рисковать. Они не стесняются и занимают ведущее место в больших группах людей. Благодаря восприимчивости к впечатлениям из внешнего мира они получают много импульсов для новых идей.

Обратная сторона поведения экстравертов

Иногда быстрые решения могут приводить к проблемам. Легко сделать ошибку, при этом такие активные начальники могут продолжать настаивать на своих идеях, даже когда

убедятся, что не правы. Кроме того, их это настолько сильно, что они иногда занимают слишком много места и забывают прислушиваться к мнению других. Их собственные идеи часто являются единственно приемлемыми для них.

Если вы в большей степени ориентированы внутрь, чем наружу

И у нас есть интроверты: люди, активные во внутреннем мире. В глубинах происходит гораздо больше, чем заметно другим.

Интроверты более склонны к наблюдению. Они тщательно все обдумывают и тратят больше времени на сбор фактов при принятии важного решения. Путь к решению настолько же – если не более – важен, как и само решение.

Интроверты получают энергию из возможности уединиться и сконцентрироваться на своих мыслях. Им нужно побыть одним: если заставить их выйти на танцпол или таскать их по бесконечным вечеринкам, у них может возникнуть внутреннее напряжение. Они направляют свою энергию вовнутрь, в свой внутренний мир, на то, что происходит там. Им нужна тишина и покой, чтобы сконцентрироваться. Часто они очень заботливые. Их идеи – результат размышления, а не озарения. Они сидели и думали и в конце концов придумали что-то. Они любят и ценят рефлексия.

Для интроверта письменная речь важнее, чем устная, так

что они не всегда активно участвуют в обсуждениях. Скорее всего, они пришлют вам свои мысли по электронной почте после встречи. Таким людям сложно работать в открытых офисах. Из-за постоянного шума и невозможности сконцентрироваться им приходится заново вспоминать каждую мысль. В таких условиях они не могут спокойно размышлять. Одно исследование показало, что для человека-интроверта работать в открытом офисном пространстве – это примерно то же самое, что работать в состоянии алкогольного опьянения. Они полностью теряют остроту мысли.

Преимущества поведения интровертов

Начальники-интроверты не распыляются на все подряд. Им нравится проводить тщательную подготовку, то есть их ответы на вопросы чаще всего детально продуманы. Они могут наблюдать и никому не мешать. Другие люди считают их скромными, ведь они редко высказывают свои требования, не подготовив детального обоснования. Но обоснованные требования – это же прекрасно!

Обратная сторона поведения интровертов

Очевидно, что начальники-интроверты иногда ждут и наблюдают *слишком* много. Часто они тихо сидят на встрече и

не могут озвучить свое мнение. Из-за этого сотрудники-экстраверты могут подумать, что начальник согласен с ними. Это может быть серьезной ошибкой. Молчание в данном случае не знак согласия. Оно просто может значить, что начальник еще не готов высказать свое мнение. Или что он или она еще не успели все обдумать.

Это основы модели Марстона. Как вы видите, у разных типов людей есть довольно значительные различия в поведении и подходе к решению задач.



Откуда взялись эти цвета?

У нас получается четыре основных типа поведения в зависимости от соотношения осей «решение вопроса / отношения в коллективе» и «интроверт/экстраверт».

Для простоты объяснения этих четырех типов поведения

мы будем использовать цвета психологической модели Лусера. Именно отсюда мы взяли красный, желтый, зеленый и синий. Красный – это цвет огня, желтый – цвет воздуха, зеленый – это земля, а синий – море. Хорошо, и что же это значит?

Вот что означают эти цвета:

Как вы относитесь
к проблемам
и решаете их?
(красный)

Как вы взаимодействуете с другими людьми и влияете на них?
(желтый)

Как вы реагируете
на изменения?
(зеленый)

Как вы реагируете на правила и инструкции?
(синий)

Красные, ориентированные на решение вопроса экстраверты, стремятся решать проблемы и сложные задачи. Чем сложнее требования, тем лучше. Если все идет слишком легко, они могут заподозрить что-то. Что не так? Почему получается так просто? Все должно быть тяжело,

должно быть сложно. Нужно *прочувствовать* это. Возможно, даже должно быть немного больно. Боль закаляет. Они любят скорость, действие и пыль под ногами.

Если для красных главное действие, то для **желтых, ориентированных на отношения экстравертов**, главное – взаимодействие. Они всегда должны убедить всех в том, что думают и чувствуют, заразить всех своими эмоциями. Они не смогут уйти со встречи, пока все не станут думать одинаково. Эти люди умеют увидеть солнечный свет, даже когда льет дождь. Желтые тоже любят скорость и активность.

Зеленые, ориентированные на отношения интроверты, связаны с отношением к переменам. Большое содержание зеленого означает низкий интерес к изменению порядка вещей. Даже если необходимость таких изменений видна невооруженным глазом. Эти люди обычно говорят что-то вроде *«раньше было лучше»*, *«лучше синица в руках, чем журавль в небе»*, *«трава не зеленее на другой стороне»*. Они отказываются от новых идей, говоря: *«Спасибо, но все и так работает очень хорошо»*.

Синие, ориентированные на решение вопроса интроверты, – это люди, уважающие правила и инструкции. Они выполняют все правила и всегда знают, как поступать правильно. Они читают инструкцию перед тем, как распаковать коробку со шкафом из «ИКЕА». При возможности на всех языках.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.